Yıl: 17 Sayı: 51/Haziran 2009
3 Aylık Ekonomi ve Düşünce Dergisi
www.ekocerceve.com
ISSN-1303-7501

MÜSİAD

ÇERÇEVE

MÜSTAKİL SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ

REKABET VE KÜMELENME



Yıl: 17 Sayı: 51 / Haziran 2009

ISSN-1303-7501

MÜSİAD

ÇERÇEVE

MÜSTAKİL SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ

MÜSİAD Adına Sahibi
Ömer Cihad VARDAN
Genel Yayın Yönetmeni
Mehmet DEVELİOĞLU
Sorumlu Yazı İşleri Müdürü
Hüseyin KAHRAMAN
Yayın Kurulu
Kemal YAMANKARADENİZ
Yrd. Doç. Dr. Kahraman ARSLAN
Dr. Nihat ALAYOĞLU
Dr. Hüseyin ÇIRPAN
Dr. Hüseyin ARSLAN
Haluk İMAMOĞLU
Kemal ÇİFTÇİ
Ekrem ŞAHİN
Oğuz ÖZCAN
Hüseyin ÖZTÜRK
Mehmet BULAYIR
M. Furkan GÜMÜŞ
Mehmet Burhan GENÇ
İbrahim Etem DEVECİ
Mahmut ÖZGÜN
Selçuk MUTLU
Faruk YAZAR
Hakan KURT
Mustafa ÖZEY
Aslan ÖZDEMİR
Ünal TANIK
Fikri TÜRKEL
Danışma Kurulu
Dr. Melike GÜNYÜZ
İsrafil KURALAY
Melikşah UTKU
Erhan ERKEN
Hayati BAYRAK
Nurullah ÖZTÜRK
Grafik Tasarım
MGA
Tel: +90 212 485 73 79
www.mgaksu.com
Baskı
Ebru Matbaacılık Bas. Yay. San. Tic. A.Ş.
Organize Sanayi Bölgesi Atatürk Cd. No:135 İkitelli / İST.
Tel: +90 212 671 93 70
Yayın Türü
3 Aylık, Yerel, Süreli Yayın
Genel Merkez
Sütlüce Mah. İmrahor Cad. No: 28 Beyoğlu / İstanbul
Tel: 0 212 222 04 06 Fax: 0 212 210 50 82

ŞUBELER

Adana
TEL : 0-322 352 95 12-13
FAKS : 0-322 352 92 91
Aksaray
TEL : 0-382 212 36 33
FAKS : 0-382 212 36 55
Ankara
TEL : 0-312-212 22 02
FAKS : 0-312 215 15 95
Antalya
TEL : 0-242 244 06 38
FAKS : 0-242 244 06 39
Balıkesir
TEL : 0-266 249 15 48
FAKS : 0-266 245 38 02
Bandırma
TEL : 0-266 714 59 33
FAKS : 0-266 714 05 96
Bursa
TEL : 0-224 256 54 43-44
FAKS : 0-224 256 54 45
Denizli
TEL : 0-258 263 21 21
FAKS : 0-258 263 50 00
Diyarbakır
TEL : 0-412 223 91 29
FAKS : 0-412 224 29 28
Elazığ
TEL : 0-424 238 81 66
FAKS : 0-424 238 87 30
Erzurum
TEL : 0-442 213 12 65
FAKS : 0-442 213 12 66
Eskişehir
TEL : 0-222 220 86 80
FAKS : 0-222 220 88 56
Gaziantep
TEL : 0-342 215 07 77-78
FAKS : 0-342 215 07 79
Gebze
TEL : 0-262 646 32 72
FAKS : 0-262 646 32 73
Hatay
TEL : 0-326 612 06 86
FAKS : 0-326 612 06 96
İnegöl
TEL : 0-224 713 23 80
FAKS : 0-224 713 76 02
İzmir
TEL : 0-232 489 08 00
FAKS : 0-232 489 15 36
Kayseri
TEL : 0-352 320 75 45
FAKS : 0-352 330 01 61
Kdz.Ereğli
TEL : 0-372 323 73 73
FAKS : 0-372 323 98 00
Kocaeli
TEL : 0-262 324 99 02-03
FAKS : 0-262 324 99 04
Konya
TEL : 0-332 320 65 00
FAKS : 0-332 320 87 00
Kahramanmaraş
TEL : 0-344 224 10 11
FAKS : 0-344 224 10 11
Malatya
TEL : 0-422 324 13 31
FAKS : 0-422 323 75 91
Mardin Temsilciliği
TEL : 0-482 212 67 32
FAKS : 0-482 212 67 32
Mersin
TEL : 0-324 328 87 22-23
FAKS : 0-324 328 70 93
Rize
TEL : 0-464 213 12 80
FAKS : 0-464 213 15 80
Sakarya
TEL : 0-264 279 85 37
FAKS : 0-264 273 86 39
Samsun
TEL : 0-362 233 41 41
FAKS : 0-362 230 47 18
Şanlıurfa
TEL : 0-414 313 57 45
FAKS : 0-414 315 64 49
Trabzon
TEL : 0-462 322 16 10-11
FAKS : 0-462 322 16 12



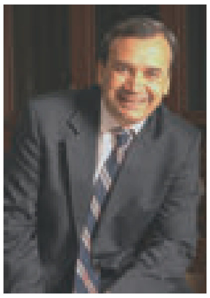
10-11



16-21



30-38







"Birlikte Daha Güçlüyüz"

Türkiye, geleceğini bilgi ekonomisi üzerine inşa etmelidir. Bu binanın ayakta durmasını sağlayacak birçok sütun olabilir: baştan sona yenilenmiş ve eksiksiz bir eğitim sistemi, araştırma-geliştirme faaliyetlerine yapılacak büyük yatırımlar, uluslararası standartlarda fikri mülkiyet hakları düzenlemeleri, yaygın bilgi ve iletişim ağları.

Yukarıdaki bu sütunları sağlam bir şekilde oluşturmak muhakkak çok önemlidir. Fakat, Türkiye tüm bunları bir araya getirecek ve bilgi ekonomisinin vücuda gelmesini simgeleyecek âmil bir gücü ortaya koyabilir: Yüksek Teknolojiye Sahip Kümelenme Stratejisi ve Uygulamaları.

Yakın zamanda yürürlüğe konan Ar-Ge mevzuatımızla eşgüdüm içinde Türkiye Kümelenme Politikasının daha etkin hâle getirilmesi ve bu politikanın uygulama yönünü destekleyecek ulusal ölçekli bir Kümelenme Organizasyonu'nun oluşturulması için hâlâ vakit bulunmaktadır.

Bu sayımızda, biz de, "KOBİ'lerinin rekabet gücünü nasıl arttırarak başarılı bir kümelenme politikası ortaya koyabilir", bunun cevabını aramaktayız. Bu çerçevede, öncelikle kümelenmenin ne olup ne olmadığını ve neden rekabet edebilmek için kümelenme temelli yaklaşımlara ihtiyacımız olduğunu anlamaya çalışıyoruz. Sonra küreselleşme süreci ile yaşanan paradigma değişimini sorgulayarak, kümelenme konusunu küresel rekabette alternatif bir güç olarak analiz ediyoruz ve diğer bir yazımızla dünya genelinde halihazırda güçlü sektörlere yönelik çeşitli sektörel kümelenme örneklerini paylaşıyoruz.

Akabinde, AB'nin kümelenme politikasını ele alırken, Türkiye'nin hangi noktada kümelenme ihtiyacına hizmet edecek şekilde özel fon paketlerinden yararlanabileceğini irdeliyoruz.

Küresel ve kıtasal ölçekten ülkemiz boyutuna geldiğimizde ise, öncelikle ilgili Bakanlık olarak Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Türkiye'nin kümelenme politikasındaki vizyonunu görüyor, sektörel ve bölgesel kalkınma stratejilerini ele alıyoruz. Daha özelde de, Türkiye'nin kalkınma sürecinde yeni bir aşama olarak kalkınma ajanslarını ve bu ajansların rekabetçilik ve kümelenme perspektifini değerlendiriyoruz.

Kümelenme ortak akıl ve ortak hedef oluşturmaktır. Üretim ve sermaye gücünü ortak kullanmaktır. Dünya pazarlarında daha başarılı olmak istiyorsak kümelenmeyi bir strateji olarak benimsemeliyiz.

Bu doğrultuda başarılı uygulamalar, örnekler, modeller ve stratejiler bağlamında OSTİM yönetiminin üniversite ve sanayi işbirliği projelerini, Karadeniz Ereğli'de gemi sanayinin ortaya koyduğu kümelenme örneğini, Konya Sanayi Odası'nın otomotiv yan sanayi kümesi gelişimi ve bölgesel işbirlikleri projesini nasıl hayata geçirdiğini görüyoruz. Ayrıca, kümelenmede yerel potansiyelimiz olan organize sanayi bölgelerini mercek altına alırken, KOBİ'lerimiz rekabet güçlerini arttırmada bir model olmaları hasebiyle Fayda A.Ş. ve MOL Mağazacılık Stratejilerine yer veriyoruz.

Bunlara paralel olarak, yayınımızda rekabet ve kümelenme olgusu girişimciler için ifade ettiği önemden kümelenme ve insan kaynaklarına, pazarlama stratejilerinden iş ortaklıkları ve şirket birleşmelerine kadar birçok farklı perspektiften değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca, kapsamı ve metodolojisi bakımından bir ilk olan, Prof. Dr. Kerem ALKİN ve URAK ekibinin İllerarası Rekabetçilik Endeksi çalışmaları, incelemeye gayret ettiğimiz konuya müstesna bir bakış açısı katmıştır.

Dergimizin hazırlanmasında katkıda bulunan başta Doç. Dr. Melih BULU ve URAK ekibine, emek ve destek veren herkese en derin saygı ve sevgilerimi sunar, çalışmamızın ülke ve milletimize fayda getirmesini temenni ederim.

Kemal YAMANKARADENİZ
Araştırmalar ve Yayın Komisyonu Başkan Yardımcısı



Ömer Cihad Vardan
MÜSİAD Genel Başkanı

Küresel Rekabette Alternatif Güç: Kümelenme Politikaları

1980'li yıllarda popülerlik kazanan ve benzer iş kolunda faaliyet gösteren firmaların aynı coğrafi bölgede yoğunlaşmasını ifade eden "kümelenme modeli", Avrupa ülkelerinden sonra Türkiye'de de son yıllarda hızla devreye girmeye başlamıştır.

Kümelenme olgusu, dünyanın özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkesinde olduğu gibi son yıllarda ülkemizin ve ülkemizdeki firmaların rekabet gücünü artıracak en önemli konulardan birisidir. Dünyanın bugün itibariyle 17. büyük ekonomisi olan Türkiye'nin önümüzdeki yıllarda dünyanın ilk 10 arasına girmesinin yolu, ekonomisinin rekabetçi olmasından geçmektedir. Bu noktada kümelenme politikası, ülkemiz ve ülkemizdeki firmalarımızın rekabet gücünün artması açısından önemli bir araçtır.

Kümelenme politikası; girişimcilik ve KOBİ'lerin gelişimi, istihdam, bölgesel uyum, uluslararası rekabet edebilirlik, ihracata dayalı büyüme, KOBİ'lerin uluslararası kimlik kazanması, doğrudan yabancı yatırımların cezbedilmesi, inovasyon, bilim ve teknolojinin geliştirilmesi, sürdürülebilir gelişim ve kırsal kalkınma dahil olmak üzere farklı önceliklere sahip olabilmektedir.

Kümelenme politikaları, giderek rekabet edebilirliğin teşvik edilmesinde ve global rekabet karşısında ayakta durmada kullanılabilecek temel politika araçlarından biri olarak algılanmaktadır. Kümelenme politikası ile kastedilen kümelenme girişimlerinin teşvik edilmesi aracılığıyla işletmeleri ve ekonomik kalkınmayı desteklemeyi amaçlamaktır. Kümelenme politikası; stratejik vizyona ve izlenecek genel hedeflere açıklık getirilmesi ile öncelikli eylemler seçkisinin belirlenmesidir. Genel olarak kümelenme politikası, şirketler arasında işbirliği ve rekabet içeren uygulamaları, yine bu şirketler arasında ve diğer şirketler ile dış dünya bağlamında yatay ve dikey ilişkiler kurarak desteklemekte ve teşvik etmektedir.

Kümelenme politikaları, genellikle işletme (sanayi ve KOBİ destekleme politikaları) politikaları ve bölgesel kalkınma politikalarından bilim, teknoloji ve inovasyon politikalarına kadar farklılık gösteren çeşitli politikaların kesişme noktasında yer almaktadır.

Bu süreçte, mikro düzeyde uzmanlaşmak ve yenilikçi yaklaşımları birlikte geliştirerek yükselen değerleri ve sektörleri ortaya çıkarmak oldukça önemlidir.

Kümelenme modeli, ülkemiz açısından dört ana başlıkta incelenmeli ve geliştirilmelidir: Sektörlerin Bölgeler Bazında Kümelenerek Yoğunlaşması, Bölge-içi Kümelenme Modeli, Şehir Bazında Kümelenme Modeli, İşbirliği Ağları ve Network Olarak Kümelenme. Kümelenmenin temelinde sektöre odaklanma vardır. Aslında, her sektörün ihtiyaçları farklıdır. Tekstil sektörü için yürüteceğiniz kümelenme çalışması ihracat, tanıtım ve pazarlama için güçlü oyuncular gerektirirken; nanoteknoloji için kümenizde güçlü Ar-Ge oyuncuları mutlaka yer almalıdır. Kısacası, kümelenme çalışmalarında kritik başarı unsurlarından biri de doğru kümenin ve doğru "sektör"ün seçilebilmesidir. İşletmeler için doğru yatırım alanları seçerken nasıl analiz yöntemleri kullanıyorsak, bölgesel kümelerin seçimi için de benzer mekanizmalar geliştirilmelidir. Sektör analizleri, rekabet analizleri gibi çalışmalar, sektörlerin gelecek perspektifleriyle de beslenmelidir.

Türkiye'de kümelenme konusundaki çalışmalara baktığımızda, kamuda birçok çalışmanın yapıldığını görmekteyiz. Fakat, küresel rekabetin nefesini yıllardır ensemizde hissettiğimiz; örneğin Çin'in artık üretim yapısının kümelenme temelli kurgulandığı bir ortamda maalesef bu konuda geride kaldığımızı söyleyebilmekteyiz. Devletin kurumlarının hala kümelenme temelli bir rekabetçilik politikasını ortaya koymamaları ve bu işin yapılanmasını AB'ye ihale etmeleri de üzerinde durulması gereken bir konudur.

Oysa ki, küresel ekonomik tehdit ve fırsatları bir an önce fark edip şirketlerini bu yeni döneme hazırlayacak olan işletmeler, önce ayakta kalmayı başarabilecekler ardından da uzmanlaşmayı esas alan yeni yaklaşımlarıyla, bölgesel olarak pozitif rekabet gücü kazanacaklardır. Kısacası, KOBİ'ler değişime ayak uydurmak zorundadır. Artık "küçük güzeldir" anlayışı geçerli değildir. Küçük işletmelerin gelişebilmesi ve ülke ekonomisinin büyümesi için güçlü ortaklıklar kurmaktan başka alternatifleri yoktur.

Bununla birlikte, Türkiye'de zaten doğal olarak oluşan ve çok rekabetçi olan kümelenmelerimiz mevcuttur. Örneğin İstanbul, Gaziantep, Denizli, Kahramanmaraş'da tekstil ve hazırgiyim, Konya ve Karaman'da tahıla dayalı gıda, Ankara'da savunma sanayi, İstanbul'da medya, finans ve turizm, Eskişehir'de havacılık sanayi, Bursa'da otomotiv, Uşak'da battaniye, Kayseri'de mobilya sektörleri hemen akla gelen ve doğal olarak gelişen kümelenmelerdir. Yapılması gereken, bu modellerin yaşamlarını sürdürülebilir kılarken, yeni modellere adaptasyonlarını üst seviyede tutmak ve rekabet güçlerini kamu stratejisiyle arttırmak olmalıdır.

Bütün bunları gerçekleştirirken mülki idare ve sivil toplum ahenk içinde olmalıdır. Bu gerçekler ışığında şunu belirtmeliyiz ki, ülke ekonomimizin bir atılım ve gelişme gösterebilmesi için, güçlü ve uyumlu bir ekonomik yapı ile piyasada varolma mücadelesi vermenin kaçınılmaz bir ihtiyaç olduğu aşikârdır. Hem bizlerin, hem de ülke ekonomisinin gelişebilmesi için güçlü ortaklıklara ve uyumlu çalışma sistemine dönmekten başka alternatifimiz yoktur. Komşu kâr ediyor diye onun yaptığının aynısını kopyalama anlayışını değiştirecek politikalar ve kümelenmeler hayata geçirilmelidir.

Buna paralel olarak güç, gaye ve hedef birliği şuuru içerisinde ortaklıklar oluşturup; sağlam ve uyumlu bir ekonomik yapı ile piyasada var olma mücadelesi vermek zaruridir. İzlenecek yol bellidir, ekonomik kalkınmamız için aşamalı olarak firma, endüstri ve uluslararası düzeylerde rekabet gücümüzü arttıracağız. Aynı düzeyler bağlamında yenilikçiliği, yeni fikirler üretmeyi ve bunları ticarileştirmeyi bu yapı üzerine kurgulayacağız ve bu kurgu için de Ar-ge'ye, Ür-Ge'ye, tasarıma ve en önemlisi eğitime verdiğimiz desteği arttıracağız.

Biz de bu mantık silsilesine paralel olarak "Rekabet ve Kümelenme", sayımızın ardından "İnovasyon, Ar-Ge ve Tasarım" konularını bir sonraki sayımızda ele alacağız. Bu vesileyle, "Rekabet ve Kümelenme" konusunun ele alındığı 51. sayımızın hazırlanmasında destek veren özel sektör, kamu ve üniversiteden uzmanlara katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunar, çalışmamızın ülkemize faydalı bir kaynak eser olmasını dilerim.

Doç. Dr. İbrahim ÖZTÜRK
Marmara Üniversitesi

Kriz 2008: Tarih, Ders Alınmadığı İçin Tekerrür Eder!



Zaman geçtikçe, günümüzde yaşanan küresel krizin "teknik" değil, "etik" bir sorun olduğu yolundaki mutabakat derinleşmektedir. Buna göre 1980'lerden beri yükselişte olan neo-liberal ideolojiye uygun iktisadi süreçlerde, devlet düzenleme ve denetimi sistematik bir şekilde sitemin dışına itilmiştir.

Teknik değil, etik problem olarak kriz: Piyasa mekanizmasının etkinliği açısından kaçınılmaz olan adil, şeffaf ve hesap verebilir yapılanmalar zaman içinde aşındırılmış, sonuçta karşımıza muazzam bir "aktör-vekil" yani denetleyen-denetlenen paradoksu çıkmış, gözetim ve denetim mevkisindeki kurum ve kişiler mesuliyetlerini yerine getirmemişlerdir.

Geldiğimiz aşamada ise iktisadi aktörlerin ve piyasaların daha şeffaf ve etkin bir şekilde denetlenmesi için, bütün bu sorunlara neden olduğu düşünülen alanlarda ortak bir takım kurallar manzumesinin tanziminden bahsedilmektedir. Böylece "denetleyen" ile "denetlenen" arasında öteden beri sürüp giden paradoksun asgari seviyeye indirilmesi umulmaktadır.

Bu yaklaşımın etkin bir şekilde hayata geçirilmesi muhakkak faydalı olacaktır. Ancak bütün bunlara neden olan arkasındaki felsefe ve zihniyete dokunulmadan ve buradaki çarpıklıkların açık yüreklilikle üzerine gitmeden getirilecek düzenlemeler, çürük çadır bezinin dikiş tutmaması gibi, krizin yakın bir gelecekte başka bir yerden patlak verilmesine engel olamayacaktır. Bu süre zarfında daha büyük sorunlar gelene kadar oyalanmış ve zaman kaybedilmiş olacaktır. Ne yazık ki, dünya fikir arenasında mevcut konvansiyonel yaklaşımların ötesine geçen etkin görüş ve umut verici bir duruş hala gözükmemektedir.

Büyümede fetret dönemi: Öte yandan küresel kriz öncesi ve sırasındaki bilinen olumsuz gelişmeler nedeniyle Türkiye'nin 2002-2007 arasında kaydettiği yüksek büyüme tecrübesine, 2008-2010 döneminde ara vermek zorunda kalacağı anlaşılmaktadır. Bu dönemde 2008 yılı düşük büyüme dönemine giriş, 2009 krizin ortası, 2010 ise çıkış evresi olarak gerçekleşecek gibi gözükmektedir.

Büyüme ve ekonomik dönüşümde 2002 sonrasında kaydedilen "altın çağdan" sonra gelen bu zorunlu "fetret dönemi" vesilesi

MÜSİAD

ile, son yıllarda Türkiye ekonomisini ilgilendiren ve belirginleşen bazı ana damarları tespit ederek, bundan sonrası için bir duruş belirlemek gerekmektedir. Bu maksatla aşağıdaki bir dizi gözlemi kamuoyu ile paylaşmakta fayda mülahaza ediyoruz.

> **"Geldiğimiz aşamada ise iktisadi aktörlerin ve piyasaların daha şeffaf ve etkin bir şekilde denetlenmesi için, bütün bu sorunlara neden olduğu düşünülen alanlarda ortak bir takım kurallar manzumesinin tanziminden bahsedilmektedir. Böylece "denetleyen" ile "denetlenen" arasında öteden beri sürüp giden paradoksun asgari seviyeye indirilmesi umulmaktadır."**

1. 2001 krizinden alınan dersler ve ardından gelen reform ve istikrarlı hükümetler sayesinde Türkiye ilk defa, 2002-2007 arasında uluslararası ortamdaki **fırsatları "tepen" ve "sektiren" ülke olmaktan çıkıp, bunları hızla içselleştiren bir ülke olarak sivrilmiştir.**

2. Türkiye söz konusu dönemde dünyaya büyük bir hızla eklemlenmiş, ekonomik dönüşüm, büyüme ve bunun finansmanı bağlamında uygun dış konjonktürden ileri düzeyde istifade etmiştir. **Ancak fırsat dönemlerinin tersine olarak, krizler döneminde de bundan olumsuz yönde etkilenmektedir.** En büyük iktisadi ortağımız olan AB'nin derinden etkilenmesi ise Türkiye'ye düşen payı daha da artırmaktadır.

3. Türkiye 1990'lar boyunca kendi kendine tetiklediği krizlerin altında kalırken, günümüzde ise Türkiye'nin mevcut krizde ne kadar ayrışabildiği ve direnebildiği tartışılmaktadır. Bu bağlamda her zaman krizlerin ana üssü haline gelen finansal sektör, bu krizde olumlu yönde ve belirgin bir şekilde "ayrışmıştır". Hatta finansal reform, risk yönetimi, krizde para politikalarının tayin ve tespiti gibi alanlarda Türkiye dünyaya belli düzeyde bir bilgi-tecrübe (know-how) de sunmuştur.

4. Ancak sevindirici olan bu gelişmeleri, ağır bir krizden sonra uluslararası kurumların zorlamasıyla yapılan reformlara borçlu olduğumuz unutulmamalıdır. Benzer bir şekilde yaşanan mevcut kriz de Türkiye için büyük derslerle doludur. Bir başka ifade ile, 2002 sonrasında kaydedilen olumlu gelişmelerin yanı sıra belirginleşen bir takım yan etkiler ve yapılanmalar da bu kriz vesilesiyle iyice ortaya çıkmıştır.

5. Bu derslerin iyi okunması ve mucibince amel edilmesi gerekmektedir. Bunun ilk ve biricik şartı, "bu krizden ne öğrendik ve buna göre kriz sonrasında nasıl bir yol haritasına sahip olunmalıdır" konusunda ilgili paydaşlar arasında katılımcı ve samimi bir diyalog ortamının oluşturulmasıdır.

6. Her şeyden önce Türkiye'nin büyüme sürecinin krizden önce ivme kaybettiği gerçeğini kriz ortamı gizlememelidir. Büyüme dinamiğinin yavaşlamasının ardında 2 siyasi, 4 de temel ekonomik neden yatmaktadır. Siyasi nedenler arasında, Türkiye'yi ikinci nesil reformlardan, sivil bir anayasanın yapılmasından ve AB reformlarından kopartan, 22 Temmuz Genel seçimleri öncesi, sırası ve sonrasında yaşanan kaos ve kargaşa ortamı bilhassa not edilmelidir. 1990'ların tümüyle kaybedilmesine neden olan bu iradenin bu gün devlet tarafından yakasına yapışıldığı ve bir tasfiye sürecine sokulduğunu umut ediyor ve yaşanabilir, dünyadan kopup savrulmamış bir ülkenin tanzimi için bu sürecin muhakkak surette tamamlanması gerektiği konusunda tüm paydaşları uyarıyoruz.

7. 2007-2008 döneminin büyük oranda kaybolmasına neden olan sürecin ekonomik gerekçeleri ise şunlardır:

- 2008 yılına kadar oldukça yüksek düzeyde devam eden toplam nihai tüketim harcamaları,
- Talebe ilaveten büyük bir maliyet baskısına neden olan arz yönlü enflasyonun direnişe geçmesi,
- Büyük oranda artan enerji-emtia fiyatları nedeniyle cari açığın kırılgan bir yapıya kavuşması,
- Türkiye ekonomisinin yapısal dönüşümünü destekleyen "çapaların" ömrünü doldurması ve yenilerinin ikamesi için dış ve iç ortamın kaybolması.

MÜSİAD

8. Bize göre bu kriz vesilesiyle aşağıdaki dersler çıkartılmalı ve gereğince politikalar geliştirilmelidir:

• **Türkiye büyümenin finansmanında muazzam bir şekilde dışa bağımlıdır.** Türkiye bu finansman kaynaklarını sürdürülebilir bir şekilde dışarıdan tedarik edebilmesi halinde bile ülke içinde kalması gereken artık değer veya refah bu finansmanı sağlayan ülkelerle paylaşılmakta, bu suretle net refah transferi gerçekleşmektedir.

• **İlaveten Türkiye girişimcilik, teknoloji transferi, küresel değer zincirine etkin katılım, markalaşma gibi alanlarda da olabildiğince dışa bağımlıdır.** Bütün bu nedenlerle krizde Türkiye üretim, istihdam, ihracat, kayıplarında ve küçülmede "en çok etkilenenler" arasında yer almıştır.

• Bu mahrumiyetler altında kriz bize Türkiye'nin süregelen küreselleşmesinin niteliğini bir kez daha tartışmamız gerektiğini ve bu süreçte belirginleşen yan etkilerin üzerine gitmemiz gerektiğini göstermektedir.

• Krizin etkisini hafifletmek amacıyla gerek hükümet gerekse ekonomi idaresinin ilgili paydaşları tarafından bugüne kadar bir çok tedbir alınmıştır. Bunlardan hükümet, bütçe açığı vermek ve mali disiplindeki zorunlu bir bozulmayı göze alarak 53 maddeden oluşan 5 ekonomik paket açıklamıştır. Bu paketlerin maliyeti 36,5 milyar TL kadar olmuş, devamının da açıklanacak yeni paketler nedeniyle geleceği anlaşılmaktadır. Ancak, kamu kesimi tarafından açıklanan paketlerin etkinliği birçok şarta bağlıdır. Tedbir paketlerinin muhtevası, zamanlaması, sıralaması, müdahale edilen alanlar, müdahalenin dozu, uygulama süresi, kamuoyuna sunum kalitesi tedbirlerin etkinliği açısından son derece önemlidir.

• Krizin fırsata çevrilebilmesi ve dışa bağımlılığın azaltılabilmesi tek başına kısa vadeli iktisat politikası araçlarıyla değil, ortak mutabakata dayalı uzun vadeli bir dönüşüm stratejisi ile asgariye indirilebilir.

• Piyasa süreçlerinde devlet, ülkenin önceliklerini ve buna bağlı stratejileri belirleyici, piyasayı düzenleyici, etkin bir denetleyici ve rekabet ortamını geliştirici bir konuma yerleştirilmelidir.

• Türkiye ulusal tasarrufları, emek piyasasının verimini, ara eleman kalitesini, teknolojiye dayalı Ar-Ge teşviklerini artırcı, umumi maliyetleri azaltıcı, kamu personel yönetiminde etkinliği artırıcı ve girişimcilik ortamını destekleyici diğer birçok mikro ekonomik reformu yapmaya odaklanmalıdır.

• **Şirketler de Ders Çıkartmalı:** Ayrıca bu kriz şirketlerin de silkelenmesini beraberinde getirebildiği ölçüde fırsata dönüştürülebilir. Zira krizler, ekonomide doğru gitmeyen noktaların, sağlıklı olmayan yapıların ortaya çıkmasına neden olur. Krize bu açıdan yaklaşarak, işletmelerimiz de aksayan yönleri tespit edebilir, verimlilik anlamında üzerindeki fazla yükleri atıp, kurumsal yapıları güçlendirebilir.

• **IMF Anlaşması:** Hükümet haklı gerekçelerle kriz ortamında kamuyu devreye sokmuş ve bunun bedeli olarak mali dengelerde belli oranda bir bozulma ortaya çıkmıştır. Kısaca ifade etmek gerekirse, artan bütçe açıklarını finanse etmek üzere Hükümet ağırlıklı olarak iç borçlanmaya gitmiş, reel ekonomide devam eden erozyon ve verilen kredilerde artan tahsilat sıkıntıları nedeniyle de finansal kesim topladığı fonları daha az getirisi olsa da düşük risk nedeniyle devlet kağıtlarına yönlendirmiştir.

• Şimdilik iktisadi faaliyetin yavaş olması nedeniyle bu borçlanmaya rağmen borçlanma faiz oranları %12 bandının altına gerileyerek tarihi bir seviye yakalanmıştır. Ancak, içerideki borçlanılabilir fonların sabit olduğu dikkate alındığında, iktisadi faaliyetlerin canlanmaya başladığı bir ortamda faiz ve enflasyon oranlarındaki mevcut sürecin hızla tersine dönmemesi için bir yandan kamuya belli bir harcama disiplini kazandırılması, öte yandan da elden geldiğince içeriye taze dış kaynakların girmesine çalışılması gerekmektedir. Bu meyanda ufukta gözüken en muhtemel kaynağın bir IMF anlaşması ile elde edilebileceği görülmektedir.

• IMF ile yapılacak anlaşmada öteden beri tekrarlanan "IMF'nin ezberini bozması" gereği ile, Türkiye'de kamu maliyesinde disiplinin sağlanması ve reform sürecine dönüş yapılması gerekleri dikkatli bir şekilde dengelenmelidir.

• **Yeni ve Demokratik Anayasa:** Son olarak Türkiye'nin "yönetemeyen demokrasi" zaaflarına artık bir son vermesi gerekmektedir. Türkiye'nin "halk seçer, oligarşi yönetir" dayatmasıyla gidebileceği bir yerin olmadığı anlaşılmalı, daha fazla zaman kaybedilmesine neden olunmamalıdır. Bunun bir gereği olarak değişen iç ve dış koşullara uymayan ve yamalı bohçaya döndüğü halde belli çevreler tarafında inatla savunulan antidemokratik anayasanın derhal değiştirilmesi gerekmektedir.

• MÜSİAD'ın geçen yılki yıllık raporunun kapak mesajı "Demokrasi ve İstikrar İçinde Kalkınma" şeklindeydi. Bu gündem bütün tazeliği ve aciliyeti ile devam etmektedir. Türkiye'nin acilen, katılımcı, çoğulcu, demokratik bir Anayasa'ya ihtiyacı vardır. Türkiye, içeride ikinci nesil yapısal reformlara, Anayasa çalışmalarına ve AB müzakere sürecine hız vererek yeni bir ivme yakalamalıdır.

Nihat ERGÜN
T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanı

Türkiye'nin Kümelenme Politikası



İktisadi kalkınma hamlemiz Asya kaynaklı artan dış rekabet baskısı altındadır. Ucuz işgücü ile rekabet etme imkanlarımız ise günden güne azalmaktadır. Bütün bunların yanında dünyada bir değişim yaşanmaktadır. Artık bireysel olarak rekabet eden firmaların yerini rekabet eden bölgeler almaktadır. Oluşan bu yeni yaklaşım çerçevesinde uzun vadede nitelikli işgücüne sahip, ihtisaslaşmış firmaların yoğunlaştığı, bilgi paylaşımının üst seviyeye çıktığı ve inovasyon yapabilen firma ve destek kuruluşları ağlarından oluşan coğrafi bölgeler yeni küresel güç haline gelecektir. Bakanlık olarak bu stratejiyi 'kümelenme' kabul ediyoruz.

Kümelenme yaklaşımında ülkemiz önemli avantajlara sahiptir. Ülkemizin en büyük avantajı oldukça esnek bir sanayi yapısına sahip olmasıdır. Nitelikli sanayi işgücümüz ise geniş eğitim altyapımız ile günden güne artmaktadır. Bunun yanında en büyük dezavantajımız ise işbirliği kültürünün gelişmemiş olmasıdır. Ancak sanayicilerimizin dünyadaki bu gidişatı ve sonuçlarını hızla algılayacaklarını ve bölgelerinde işbirliği arayışlarına gireceklerini biliyoruz. Arkasında bölgesel bir insan gücü desteğini almış bir stratejiye karşı bireysel bir firmanın uzun vadede rekabet şansı bulunmamaktadır.

1890'larda üstün rekabet gücüne sahip coğrafi bölgelerin başarısının nedenlerinin araştırılmasında ortaya çıkan kümelenme, günümüzde kendiliğinden oluşan birtakım mesleki ve/veya bölgesel gruplaşmaların, bir lider kurumun (şirket, dernek, vakıf, meslek odası, büyük bir işletme, OSB, üniversite vb.) önderliğinde grupta yer alan tüm aktörlerin yararına olacak biçimde yönetilmesi olarak düşünülmelidir.

Tabii burada en önemli husus kamunun buradaki rolünün ne olması gerektiğidir. Kümelenme kendi mecrasında akması gereken doğal bir süreçtir. Ülkemizde belli bölgelerde kümelenme girişimleri başlamış ancak sürdürülebilirliklerini henüz sağlayamamışlardır.

MÜSİAD

Bunun en önemli nedeni küme kavramının yeni olması ve yeterli yerel sahiplenme olmamasıdır. Bu noktada yerel yönetimlere ve sivil toplum kuruluşlarına önemli görevler düşmektedir. Burada kesin olarak konulan nokta ise kümelenme çalışmalarının özel sektör eliyle başlatılmasıdır. Bakanlığımız yarışmacı bir şekilde iyi işbirliği projelerine sahip kısıtlı sayıda küme girişimlerini sürdürülebilirliklerini sağlayıncaya kadar destekleme amacındadır ve bu konuda çalışmalarını sürdürmektedir.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Organize Sanayi Bölgelerinin kurulmasında ve işletilmesinde oluşturduğu model ile önemli bir başarı sağlamıştır. Bugün birçok OSB sürdürülebilirliklerini sağlamış hatta beklentilerin ötesinde büyük projelere imza atmışlardır. Sınırları çizili belli bir alana hizmet veren OSB'lerin sınırlarını aşarak artık yörelerinin kalkınmasında ve kümelenme sürecinde aktif bir rol alması gerekir. Bu çerçevede OSB yönetimlerinin kurumsal kapasite hazırlığını yapması gerektiğine inanıyor ve destek bekliyorum.

“1890'larda üstün rekabet gücüne sahip coğrafi bölgelerin başarısının nedenlerinin araştırılmasında ortaya çıkan kümelenme, günümüzde kendiliğinden oluşan birtakım mesleki ve/veya bölgesel gruplaşmaların, bir lider kurumun (şirket, dernek, vakıf, meslek odası, büyük bir işletme, OSB, üniversite vb.) önderliğinde grupta yer alan tüm aktörlerin yararına olacak biçimde yönetilmesi olarak düşünülmelidir.”



Halen Ankara-OSTİM ve Konya OSB'lerimiz kümelenme çalışmalarını yüklenmiş durumdalar. Çalışmalar, Bakanlığımızca yakından takip edilmektedir. Aynı şekilde tüm Organize Sanayi Bölgeleri'nde kümeleme faaliyetlerinin desteklenmesi ve yürütülmesine imkan verecek yönetmelik düzenlemesine gitmekteyiz. Diğer taraftan Organize Sanayi Bölgeleri'nde bu konuda eğitim çalışması düzenlenerek farkındalık oluşturma yoluna gidilmiştir. Bir araya gelme mantığının daha net olarak algılandığı ve ortak çözüm üretme yönünde faaliyet gösteren bu bölgeler, kümelenmenin Ülkemiz genelinde yaygınlaşması konusunda önemli rol üstlenecektir.

Mustafa KAPLAN
KOSGEB Başkan V.

KOBİ’ler ve Kümeler



Küreselleşme süreci ile birlikte başlayan yeni dönemde, sınırlararası ekonomik ilişkiler ve uluslararası ekonominin entegrasyonu büyük ölçüde güçlenmiş; üretim faktörlerinin, mal ve hizmetlerin akışkanlığındaki artış, dünya ekonomisindeki ekonomik bağlantıların genişleyip derinleşmesine yol açmıştır. Doğal olarak bu durum; ülkelerin, bölgelerin, kentlerin, sektörlerin ve firmaların rekabet gücünü olumlu ve olumsuz yönde etkilemiştir.

Günümüzde, rekabet avantajı elde etmek, daha fazla mal ve/ veya hizmet üretmek, doğal olarak refah düzeyinin ve yaşam standardının yükselmesi ve istihdam olanaklarının gelişmesi anlamına gelmektedir.

Bu süreçte KOBİ’ler, daha önce görmedikleri boyutta bir rekabet ortamına girmiş bulunmaktadır. Özellikle 90’lı yıllara kadar kendi yerel pazarları içinde ve yalnızca yerli rakipleriyle yarışan işletmeler, küreselleşmenin sonucu olarak karşılarında dünyanın öbür ucundan gelen yabancı rakipleri bulmuşlardır. Dünyanın hemen her yerinde karşılaşılan bu yeni durum karşısında KOBİ’ler, hem kendi yerel veya bölgesel pazarlarında hem de dış pazarlarda başarılı olabilmek için rekabet üstünlüğü sağlamaları gerektiğini görerek birbirleriyle işbirliği yapmaya yönelmişlerdir. Bu işbirliği girişimleri içinde en önde gelen modeller “İşbirliği Ağları” ve “Kümelenmeler” olmuştur.

Son dönemlerde çokça duymaya başladığımız kalkınma stratejilerinden bir tanesi olarak kümelenme konusu çok ön plana

KOBİ'ler, daha önce görmedikleri boyutta bir rekabet ortamına girmiş bulunmaktadır. Özellikle 90'lı yıllara kadar kendi yerel pazarları içinde ve yalnızca yerli rakipleriyle yarışan işletmeler, küreselleşmenin sonucu olarak karşılarında dünyanın öbür ucundan gelen yabancı rakipleri bulmuşlardır. Dünyanın hemen her yerinde karşılaşılan bu yeni durum karşısında KOBİ'ler, hem kendi yerel veya bölgesel pazarlarında hem de dış pazarlarda başarılı olabilmek için rekabet üstünlüğü sağlamaları gerektiğini görerek birbirleriyle işbirliği yapmaya yönelmişlerdir.

çıkmış bulunmakla birlikte bazı kavramların bir moda deyim şeklinde gerçek anlamını yüklemeden kullanmanın ana anlamın kaybedilmesine neden olduğunu görüyoruz. Aslında kümelenme, rekabetçilik kavramıyla çok daha fazla anlam kazanmaktadır. Bir kümeden rekabetçilik kavramını çıkarttığınızda, yığın veya yığışma diye tabir ettiğimiz birliktelikler ortaya çıkıyor. Bu yığınlara, bir araya gelmelere de biz kümelenme diyoruz veya bu konularda konuşurken öyle adlandırıyoruz ama ideal bir kümelenmede, sektör firmalarının, o bölgede bir işbirliği ve güç birliği yaparak bilgi üreten kurumların, onlara değer katan paydaşların, destekleyici kuruluşların, bir hedefe doğru ve rekabetçiliği artırma noktasında bir strateji etrafında bir araya gelmesi söz konusudur. Bu anlamda kümelenme, tedarik zinciri değil değer zinciri olarak görülmelidir. Başarı için değer zincirindeki tüm aktörlerin dayanışması, iletişimi ve paylaşımı çok büyük önem arz etmektedir.

Rekabetçiliğin sağlanması için en önemli iki kavram ise "verimlilik ve inovasyon"dur. Diğer bir ifade ile, oyuncuların makro, mezo ve mikro düzeyde rekabetçi üstünlük elde edebilmeleri için verimlilik ve inovasyonu esas alan çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Bu bağlamda kümelenme; tamamen bir yaklaşım, bir teknik olarak kullanılmaktadır.

Konu ile ilgili paradigmada da süreç içerisinde ciddi değişiklikler olduğunu hep birlikte müşahade ediyoruz. Yeni paradigma ile, bölge arz yapısının güçlendirilmesi, bölge dışından yatırımcıların çekilmesi, karar verme sürecinin desantrilizasyonu, bölgeye özgülük, insan sermayesi, sosyal sermaye, yerel iş kültürü, bilgi transfer networkleri, yerel deneyimlerden öğrenme ve yenilikler gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Ancak, Harvard Üniversitesi Profesörlerinden Michael Porter'ın Amerika'da bu kavramı dünya gündemine sunduğu dönemden itibaren, Amerika'daki, Avrupa'daki ve diğer ülkelerdeki yaklaşımın özellikle kalkınma stratejisi olarak modellemelerde birbirinden farklı olduğunu görüyoruz. Ülkeler arasında ölçek açısından, kültürel ve sosyal açıdan mevcut bulunan farklılıklar nedeniyle oluşan bu durum bu konumunda yerelleştirilmesinin önemini, konuya özel bizce bir takım çözümler ortaya konulmasını gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Dünyadaki başarılı kümelere baktığımızda, bunların çoğunlukla birbirini tamamlayan üç unsurdan oluştuğunu görmekteyiz; a)pazarda güç sahibi ve teknoloji lideri olan uluslararası aktif firmalar, b)tedarikçiler ya da tamamlayıcı işletmeler (genellikle KOBİ'ler), c)yenilikçi ve dinamik bilgiye dayalı uzmanlar (örneğin araştırma faaliyetleri, gelişmiş eğitim kurumları, bilişim teknolojisi uzmanları v.b.)

Özellikle KOBİ ölçeğindeki işletmeler için işbirliği yapılmak suretiyle oluşturulacak sinerjinin, rekabet gücünün artırılması noktasındaki katkıları büyüktür. Bu bağlamda kümelerin KOBİ'lere sağlayacağı faydaları; üretim ve istihdamın artırılması, yenilikçilikte artış, gelişmiş yetkinlik ve ihtisaslaşma, artan kalite ve verimlilik, artan ihracat ve kaynakların daha iyi kullanımı şeklinde sıralamak mümkündür.

MÜSİAD

Kümelerin sağladığı somut yararlar kabul edilmekle birlikte küme oluşturmanın önünde bazı engeller de bulunmaktadır. Bunlar; ortak işletmelerin yapısal ve kültürel uyumsuzluğu, ortaklık için gereken yasal veya finansal imkanların yetersizliği, girişimci ruhun veya yetkinliğin eksikliği, ortaklar ve ilgili kurumlar arasında güven eksikliği, ortaklar hakkında bilgi eksikliği, ortakların ve çalışanlarının katılımının sağlanamaması, informal iletişim ağının oluşturulamaması ve gerçekçi olmayan beklentilerdir. Küme kurmak amacıyla yola çıkan girişimlerin bu hususları dikkate alarak başarı için gereken önlemleri almaları, oluşturulacak kümelerin başarısı için gereklidir.

Türkiye'de Kümelenme İle İlgili Durum

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye'de de kümelenmeye yönelik olarak değişik zamanlarda yöresel girişimler gerçekleştirilmiştir.

Ülkemizin makro strateji dokümanlarında kümelenmelerin desteklenmesi anlamında bir çok referans bulunmaktadır. 9. Kalkınma Planı (2008-2013), Rekabet Gücünün Artırılması, başlığı altında; "İşletmelerin fiziki altyapı ihtiyaçları karşılanacak, ağ oluşturma ve kümelenme girişimleri desteklenecektir. İşletmelerin belirlenmiş sanayi bölgelerinde kurulması ve mevcutların bu alanlara taşınması özendirilecektir.", ve Bölgesel Gelişmenin Sağlanması, başlığı altında;"Sürükleyici sektörler liderliğinde ve güçlendirilmiş sosyal ağ yapısı içinde kümelenmelerin desteklenmesi sağlanacaktır. Bu çerçevede; yerel kümelenme alanlarını destekleyici, kümedeki aktörler arasında işbirliğini artırıcı ve kümenin dünya piyasaları ile entegrasyonunu sağlamaya yönelik mekanizmaların oluşumu özendirilecektir." ifadeleri yer almaktadır. Bu ifadeler ülkemizde kümelenme girişimlerine sıcak bakılmakta olduğunu ve destek verilmesinin ilke olarak benimsendiğini göstermektedir.

KOSGEB'in Kümelenme Girişimlerine Yaklaşımı

Küresel rekabet ortamında KOBİ'lerin, üniversiteler, araştırma kuruluşları ve konuya ilgi duyan diğer kurum ve kuruluşlarla bir araya gelerek, yenilikçi bir yaklaşımla bir rekabet üstünlüğü oluşturma yönündeki çabalarını desteklenmektedir. KOSGEB'in Teknoloji Geliştirme ve Yenilik, Bölgesel Kalkınma, Kalite Geliştirme, Bilişim, Danışmanlık ve Eğitim, Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme, Uluslararası İşbirliği Geliştirme Destekleri uluslararası pazarlara açılmak isteyen KOBİ'lerimize çok önemli katkılar sağlayabilecektir. Kümelerin desteklenmesi anlamında KOSGEB tarafından yeni bir destek sağlanmasına yönelik modelleme çalışmaları devam etmektedir. Bunların yanı sıra küme girişimcilerine yol göstermek amacıyla hazırlanan ve yararlı bir kılavuz mahiyetindeki "Küme Yönetimi Uygulama Kılavuzu" isimli bir kitap, Türkçe'ye tercüme edilip yayınlanmıştır. Bu aşamada beklentimiz, KOBİ'lerimizin işbirliği anlayışına her zamankinden daha çok önem vererek, bölgesel veya sektörel bazda, kendi aralarında ve başta üniversiteler olmak üzere ilgili tüm kurum ve kuruluşlarla sinerji oluşturup uluslararası pazarlara açılma yönünde yoğun çaba göstermeleridir. Dünyada KOBİ'ler işbirliği yaparak başarılar elde ederken bizim KOBİ'lerimizin de aynı atılımda bulunmaması için hiçbir neden yoktur. Önemli olan bu kavramın bizcesini otaya koyabilmek, kümenlenme kavramına bir nevi üst düzey bir anlam yükleyerek yerel düzeyde rekabetçi olabilmek anlamında neler yapılabileceğini ortaya koyan bir strateji ile hareket etmektir. Bu amaçla özellikle mikro anlamda ve yerelde işbirliği ve güçbirliğini tesis etmenin, rekabet gücümüzün artırılması noktasında katkı sağlayacağı açıktır. Ülkemizdeki KOBİ'lerin %96'dan fazlasının mikro ölçekli olduğu düşünüldüğünde genel olarak KOBİ'lerimizin rekabet avantajı kazanmasını temin etmek için öncelikle işbirliği ve güçbirliği yapılaması, bu amaçla ortak tedarik, ortak pazarlama, ortak tasarım gibi rekabet gücünü geliştirici araçların optimum düzeyde kullanılması, başarı yolunda en önemli adımlar olacaktır.

Doç. Dr. Melih BULU
Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) Genel Koordinatörü

Rekabet İçin Kümelenme Temelli Yaklaşımlara İhtiyacımız Var



Almanya'nın, matbaa makineleri, lüks arabalar ve kimyasallar alanlarında dünyanın birçok lider üreticisine neden ev sahipliği yaptığını nasıl açıklayabiliriz? Neden küçücük İsviçre ilaç, çikolata, ve ticarette uluslararası liderler için merkez konumundadır? Neden ağır iş makineleri ve madencilik teçhizatlarında lider firmalar İsveç'de kurulmuşlardır? Neden Amerika'da yazılım, film ve ilaç sektörlerinde önde giden uluslararası firmalar ortaya çıkarmıştır? Neden İtalyan şirketleri seramik, kayak botları, ambalajlama makineleri ve fabrika otomasyon ekipmanları alanlarında çok güçlüdür? Japon şirketlerini kameralar, robotlar ve faks makineleri alanlarında üstün kılan şey nedir?

Sanırım bu örneklerdeki cevaplanması gereken temel soru; "neden bir ülkedeki şirketler belirli endüstriler içinde, uluslararası başarı gösterebiliyorlar" dır. Çünkü verdiğimiz örneklerde hep şirketler bir ülkenin belli coğrafyalarında yoğunlaşmış endüstrilerde yer almaktadırlar.

Ünlü rekabet gurusu Michael Porter'a göre Rekabet avantajı, oldukça sınırlandırılmış bir alan içinde oluşturulabilir ve sürdürülebilir . Ulusal ekonomik yapılar, değerler, kültürler, kurumlar ve tarih içindeki farklılıklar rekabet altyapısına ciddi derece katkıda bulunabilirler. Küreselleşen rekabet, coğrafyayı daha önemsiz yapmış gibi görünmesine rağmen veriler bunun tersini göstermektedir. Çünkü endüstriye ev sahipliği yapan ülkenin coğrafyasının değişkenleri, rekabet avantajının altında yatan yetenek ve teknolojinin de önemli bir kaynağıdır.

Türkiye dünya ekonomileriyle bütünleşme açısından küreselleşme hareketini içinde yer almış, Avrupa Birliği'ne tam üyelik doğrultusunda 6 Mart 1995'te Gümrük Birliği Anlaşması'nı imzalamıştır. Yaşanan hızlı değişimler ve bunların ortaya çıkardığı rekabet, uluslararası bağımlılık sürecinde Türkiye'yi, çağı yakalamak amacıyla ekonomik anlamda köklü yapısal değişim ve zihinsel dönüşümlere zorlamaktadır. Türk sanayinin etkin bir şekilde yurtdışı ile rekabet edebilmesi için "Yeni Modeller" gereklidir. Görünen o dur ki şu andaki model ile cari açık vermeden devam etmek mümkün görünmemektedir. Kümelenme yaklaşımı işte bu noktada dünyada gittikçe popüler hale gelen ve Türkiye'de de uygulama alanı bulmaya başlayan bir model sunmaktadır.

MÜSİAD

Kümelenme Nedir?

Kümelenme (cluster) yaklaşımı, 1998 yılından sonra dünyada hızla popüler hale gelmiş ve firmaların rekabetçi olabilmelerinde içe dönük özelliklerine ek olarak bulundukları çevrenin de rekabet avantajı kazanmaları konusunda önemli olduğunu net olarak ortaya koymuştur. Bir ürün ya da hizmetin üretilmesi ile ilgili tarafların ortak coğrafyada birarada bulunmaları koşulu ile birlikte iş yaptıkları ağ yapılarını kümelenme olarak tanımlıyoruz. Örneğin Bursa'daki otomotiv, Sultanahmet'teki turizm, Denizli'deki tekstil ve konfeksiyon sektörleri kümelenme yapılarına örnek olarak verilebilirler.

Daha ayrıntılı bir şekilde kümelenmeyi birbirlerine katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, karşılıklı bağımlı tedarikçileri de içeren (1) firmalar ve/veya işletmeler, (2) bilgi üreten kurumlar (üniversiteler, araştırma kurumları, mühendislik şirketleri), (3) destekleyici kurumlar (acenteler, danışmanlık şirketleri, bankalar, sigorta şirketleri), (4) müşteriler, (5) kümelenmeyi destekleyen ilgili kamu kurumları (KOSGEB gibi), (6) sivil toplum kuruluşları ve (7) yerel yönetimler tarafından oluşturulmuş ağ olarak tanımlayabiliriz. Örneğin, parça, makine, hizmet gibi özelleşmiş girdi tedarikçileri, özelleşmiş altyapı sağlayıcıları kümelenmenin üyeleridir. Kümelenmeler, daha sonra dağıtım kanallarını ve müşterileri kapsayacak şekilde ilerler ve daha sonra da tamamlayıcı ürün üreticileri ile beceri, teknoloji ya da genel girdileri sağlayan endüstrilerdeki şirketlere doğru genişler. Son olarak birçok kümelenme, kamu kuruluşları ile üniversiteler, standart belirleyici kurumlar, sivil toplum kuruluşları, mesleki eğitim kurumları ve özelleşmiş eğitim ve öğretim, bilgi, araştırma ve teknik destek sağlayan ticari birlikler gibi diğer kurumları kapsarlar.

Geçmişte, ancak temel hammaddelere sahip olabilen işletmelerin rekabetçi avantaja sahip olduğu düşünülürdü. Ancak bugün geldiğimiz nokta itibari ile, fiziksel kaynaklara sahip olanların değil, bu kaynakları rakiplerinden daha verimli kullananların rekabet edebildiği ve varlıklarını sürdürebildiğini görmekteyiz.

Günümüzde büyük dünya ekonomileri ve bu ekonomilerin en rekabetçi sektörleri incelendiğinde, arkalarında birbiri ile ilişkili işletmelerin coğrafi yoğunluğuna dayalı kümelenmeleri görmekteyiz. Örneğin Almanya denilince pek çoğumuzun aklına otomotiv, Norveç denilince deniz taşımacılığı, Japonya denilince elektronik eşya, İtalya denilince ise ayakkabı ve hazırgiyim gelir. Bütün bu ülkeler üretim ile ilgili başta işgücü maliyetleri olmak üzere pek çok maliyet dezavantajına sahip olmalarına rağmen bahsedilen sektörlerde başarı ile rekabet etmeye gelişmiş kümelenmeleri sayesinde devam edebilmektedirler.

"Küreselleşen rekabet, coğrafyayı daha önemsiz yapmış gibi görünmesine rağmen veriler bunun tersini göstermektedir. Çünkü endüstriye ev sahipliği yapan ülkenin coğrafyasının değişkenleri, rekabet avantajının altında yatan yetenek ve teknolojinin de önemli bir kaynağıdır."

Kümelenmelerin Sağladığı Faydalar Nelerdir?

Kümelenmeler, üretkenliği artırarak, verimliliği yükseltecek ve yeni ürünlerin oluşmasını sağlayacak yenilikçiliği besleyerek kümelenmeye dahil olan işletmelere rekabet avantajı kazandırır. Kümelenmeler, girdilere sahip olmada, bilgiye, teknolojiye üretimde emeği geçen işletmelere erişmede ve gelişimi teşvik etmede avantajlar sağlar. Deneyimli bir işgücü havuzu ancak işletmelerin biraraya geldiği kümelenmelerde oluşabilir. Bu da işletmelerin personel alımında, işlem maliyetlerini düşürür ve zamanı kısaltır. Gelişmiş bir kümelenme ayrıca diğer önemli girdilerin sağlanmasında da etkin bir rol oynar. Uzaktaki bir tedarikçiden kaynak sağlamak yerine yerel tedarikçileri kullanmak işlem maliyetlerini düşürür. Pazar, teknoloji ve rekabet bilgilerinin tamamı kümelenme içinde birikir. En önemlisi kümelenme oluşumu sayesinde işletmeler, kamu kuruluşları, eğitim kurumları (okullar, üniversiteler vs.) ve sivil toplum kuruluşları arasında olması gereken işbirliğinin ortaya çıkması sağlanır.

MÜSİAD

Dünyada ve Türkiye'de Kümelenme Çalışmalarının Gelişimi

Prof. Porter, 1998 yılında Harvard Business Review'de çıkan, kümelenmelerin rekabet avantajı oluşturacağı konusundaki ünlü makalesinden sonra dünyada kümelenme bazlı rekabet avantajı oluşturma projeleri hızlanmıştır. Dünyadaki gelişime paralel olarak 1999 yılında Competitive Advantages of Turkey-CAT Projesi Harvard Üniversitesi'nden Prof. Porter'ın ekibi ve Türk özel sektörünün liderliği ile başlatılması sayesinde bu yarışa ülkemizde dahil olmuştur. CAT kapsamında yapılan çalışmalar gerek kamu gerekse özel sektör tarafından ilgi ile karşılanmıştır. Bu sebeple 2003 yılında bu yapının kurumsallaştırılması için bir dernek kurulmasına karar verilmiş ve "Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği-URAK" kurulmuştur .

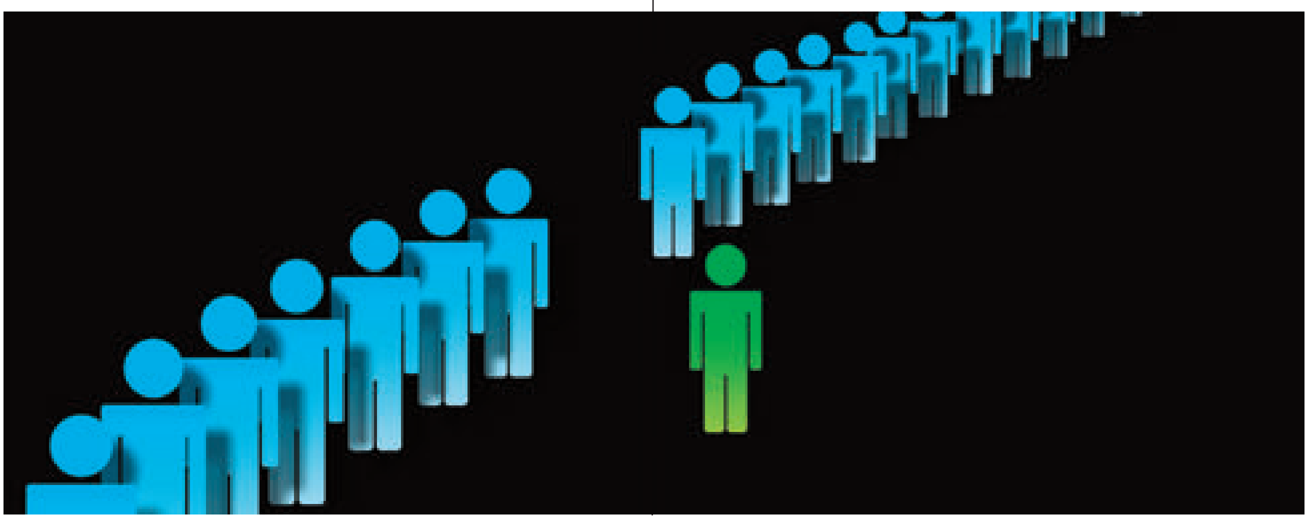
Türkiye'nin ulusal rekabet gücünü artırmak, insanlarının refah seviyesini artırmaya yönelik stratejileri belirlemek ve bu stratejileri uygulamak amacıyla kurulan URAK'ta Türkiye'nin sektör ve bölgelerinin rekabet avantajı sağlamaları için tanımlanan projeler kümelenme yaklaşımı kullanılarak, kamu, özel sektör, sivil toplum örgütleri ve üniversitelerin bir araya gelmesiyle hayata geçirilmektedir. Örneğin 2000'in başlarında Sultanahmet Turizm sektöründe yapılan proje, bölgedeki turizm sektörü rekabetçiliğine ciddi katkıda bulunmuştur. Ayrıca İstanbul Büyükşehir Belediyesi ile Zeytinburnu'nun ekonomik gelişimi ve dönüşümünün planlanması konusunda, içerisinde tekstil ve konfeksiyon sektörünün de dahil olduğu bir kümelenme analizi projesi 2004 Aralık ayı içerisinde tamamlanmıştır.

Bugün Zeytinburnu'nun kentsel dönüşümünün ekonomik boyutunu altyapı teşkil eden proje dünyada yapılış amacı itibarıyla alanında ilk olma özelliğini de göstermektedir. 2006 yılında başlayan diğer bir projede KOSGEB ile ortak olarak kapsamlı bir çalışma ile Türkiye'nin il bazında kümelenme haritalarının çıkarılması ve Türkiye için strateji önerisinde bulunulması URAK'ın ülkemiz kümelenme bazlı çalışmalarına örnekler olarak verilebilir.

Kümelenme Yaklaşımı ve Rekabet Avantajı İlişkisi

Çok genel bir tanım olarak, eğer bir mal ve/veya hizmeti ihraç edebiliyorsanız, o üründe rekabet edebiliyorsunuz, yani, rekabet avantajına sahipsiniz demektir. Doğal olarak rekabet avantajı elde etmek ihracatın temel dinamiğini oluşturmaktadır. Nitekim, ancak rekabet avantajını elde etmiş olan bir oyuncu ihracat yapabilir. Rekabet avantajı elde etmek için ise düşük maliyet ve yüksek kalite ön plana çıkmaktadır. İşte bu noktada kümelenmeler rekabet avantajı'nı hem bu iki temel boyut açısından hem de diğer değişkenler yönünden çok yönlü olarak etkilemektedir.

Kümelenmeler, içinde kurulmuş olan işletmelerin üretkenliğini artırarak, gelecekte verimliliği yükseltecek ve yeni ürünlerin oluşmasını sağlayacak yenilikçiliği besleyerek, kümelenmenin kendisini genişleten ve güçlendiren yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik ederek rekabet avantajı elde etmeye katkıda bulunurlar. Öte yandan, kümelenmeler, kümelenmeye dahil olan işletmelere, kendi esnekliklerinden feragat etmeden, büyük ölçekli diğer işletmelerle resmi bağlantılara sahip işletmelermiş gibi fayda elde etmelerini sağlar.



MÜSİAD

Üretkenlik açısından irdelenecek olursa, bir kümelenmenin üyesi olmak, girdilere sahip olmada, bilgiye, teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmede; ilişkili şirketleri koordine etmede avantajlar sağlar.

Kümelenmeler içinde bulunan işletmeler uzmanlaşmış ve deneyimli bir işçi havuzu içinde bulunurlar. Bu, işletmelerin işe alımlardaki arama ve işlem maliyetlerini düşürecek ve zamanı kısaltacaktır. İyi gelişmiş bir kümelenme derin ve özelleşmiş bir tedarikçi tabanına sahiptir. Uzaktaki bir tedarikçiden kaynak sağlamak yerine yerel tedarikçileri kullanmak işlem maliyetlerini düşürecektir.

Pazar ve teknoloji gibi rekabetçiliği etkileyecek bilgilerinin tamamı kümelenme içinde birikir. Ayrıca, kişisel ilişkiler ve topluluk bağları güveni tesis eder ve bilgi akışını hızlandırır. Bu koşular bilgiye daha akıcı bir hale getirir. Bunların hepsi kümelenme içindeki işletmelerin dışarıda kalanlara göre daha rekabetçi olmasını sağlayan avantajlardır.

Kümelenme üyeleri arasındaki bağlar, parçaların toplamından daha büyük bir yapının oluşmasını sağlar. Örneğin bir turizm kümelenmesinde, ziyaretçilerin görüşleri sadece çevresel güzelliklerden etkilenmez, ayrıca oteller, restaurantlar, alışveriş merkezleri gibi tamamlayıcı işlerin kalitesi ve verimliliklerinden de etkilenir. Kümelenme üyeleri karşılıklı olarak bağımlıdırlar ve birisinin göstereceği iyi performans diğerlerini de iyi yönde etkileyecektir.

Altyapı ya da eğitim programları gibi kamu kuruluşları tarafından yapılan yatırımlar, işletmelerin performanslarını geliştirir. İşe alınan çalışanların yerel programlarda eğitilmeleri eğitim maliyetlerini düşürür. Sadece hükümetin değil, özel sektör içindeki işletmelerin eğitim programları, altyapı, kalite merkezleri, test laboratuvarları gibi yapmış oldukları yatırımlarda kümelenme içindeki şirketlerin performanslarını artırır.

Üretkenliğin geliştirilmesine ek olarak, kümelenmeler işletmelerin yenilikçilik becerilerinde de önemli bir rol oynar. Örneğin, Silikon Vadisinde bulunan bilgisayar şirketleri müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini diğer bölgelerde bulunan şirketlerle karşılaştırılamayacak derecede hızlı bir şekilde karşılarlar.

Bunu şirketler, Silicon Vadisi'ndeki gelişmiş kümelenmenin sahip olduğu inovasyon yapabilme kapasitesi ile gerçekleştirebilir. Kümelenme, şirketlere kümelenme içindeki diğer şirketler ve kurumlarla, teknoloji geliştirmek, parça ve makine erişimi, hizmet ve pazar kavramları gibi konuları erken öğrenme konusunda da yardımcı olur. Bu tarz bir öğrenme, ziyaretler ve çoğunlukla yüz yüze temas yolu ile gerçekleştirilir. Yerel tedarikçiler ve ortaklar yenilik sürecine dahil olabilirler. Bu, müşterilerin gereksinimlerini daha iyi karşılanmasını sağlar.

Yeni işletmelerin birbirinden uzak ve yeni yerleşim yerleri yerine, mevcut kümelenmeler içinde kurulmaları beklenmelidir. Yeni ve özelleşmiş tedarikçilerin sayısı, kümelenmeler içinde hızla artacaktır. Yoğunlaşmış bir müşteri tabanı riskleri minimize edecektir ve pazar fırsatlarını görmek daha da kolaylaştıracaktır.

Kümelenmeler, birçok sebepten dolayı günümüzün yeni iş biçimine kaynak olmaktadırlar. Kümelemelerde sektöre giriş problemleri diğer yerlere göre daha düşüktür. Gerekli varlıklar, beceriler, girdiler ve personel, yeni işletmeye montaj edilmeye hazır bir halde kümelenme yerleşiminde bekler. Kümelenmeye alışkın olan finansal kurumlar ve yatırımcılar daha az risk alırlar.

Ayrıca, kümelenmenin kendisi genellikle önemli bir iç pazar oluşturur, girişimciler zaten kurulu olan ilişkilerden kolayca faydalanabilir. Tüm bu faktörler şirketlerin başarısız olmalarına neden olan riskleri azaltacaktır.

Yeni Teşvik Paketi'nin Kümelenme Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi

Bölgesel ve sektörel önceliklere göre açıklanan yeni teşvik sistemi şimdiye kadar yürürlükte olan teşvik sistemlerine göre farklı bir mantıkla hazırlanması itibarı ile bir ilk olarak değerlendirilebilir. Hazırlanan yeni teşvik sisteminde, reel ekonominin çalışma mekanizmalarını dikkate almaya çalışan bir yaklaşım kullanılmıştır. Bu, ekonominin teşvikinde yeni bir mantığın uygulanmaya konulmasıdır.

Bölgesel ve sektörel teşvik verilmesi, Ak Parti'nin 2007 seçim beyannamesinde yer almaktaydı. Ama yeni bir yöntemin ilk defa uygulanmaya konulması sebebi ile gerçeklemesi neredeyse iki yılı buldu diyebiliriz.

MÜSİAD

Gecikmenin bir sebebinin de yeni bir mantıkla hazırlanan teşvik paketinin Türkiye ekonomisini nasıl etkileyeceğinin analizinin yapılamaya çalışılması olsa gerektir diye düşünüyoruz.

Örneğin bu teşviklerden sonra İstanbul ya da Bursa'daki tekstil üreticisi tesislerini söküp Diyarbakır'a taşıyacak mıdır? Ya da İzmir'deki bir plastik imalatçısı fabrikasını Erzurum'a taşıyacak mıdır? Tarzındaki etki analizlerini yapabilmek çok önemlidir. Eğer bu öngörüler doğru yapılmazsa bütün ülke reel ekonomisinin ciddi bir yer değiştirme hamlesine girdiğini bile görebiliriz ki kısa vadede ciddi sorunlara sebep olabilir.

Yaklaşık on yıldır şehirlerin ve sektörlerin rekabetçiliği konusunda çalışan bir akademisyen ve uygulayıcı olarak, amaçlarından birisinin de bölgelerarası gelişmişlik farklarını azaltmak için sanayinin taşınmasını hedefleyen bu teşvik sisteminin, bu hali ile taşınma konusunda başarılı olabileceğini düşünmüyorum. Yani Bursa'da kümelenmiş tekstil sektörü, vergi indirimleri ve diğer teşvikler var diye yerinden büyük oranda oynamayacaktır. Daha önce de bölgelerarası gelişmişlik farklarının azaltılması amacı ile defalarca teşvik verilmiş ama kayda değer bir başarı elde edilememiştir.

“Son yıllarda bütün dünyada rekabet konusunda yükselen akım olan kümelenme mantığıdır ve teşvik sisteminin endüstrileri bir bölgeden diğerine taşınmaya zorlaması kümelenme mantığı ile çelişiyor. Oysa akıllı bir teşvik sisteminin, var olan kümelenmeleri daha güçlendirecek şekilde yapılmaları gerekirdi. Eğer Bursa'da tekstil sektörü kümelenmiş ise bu kümelenmeyi dünya çapında daha rekabetçi yapmanın yolları aranmalıydı. Bursalı tekstilciye doğuya taşın denilerek altın yumurtlayan tavuğu kesme riskini aldığımızı düşünüyorum.”

Çünkü kümelenmelerin yerinden oynamaları çok zordur. Hele bir de rekabetçi ve gelişmiş bir kümelenme halini almışlarsa. Örneğin İstanbul'da Bedrettin Dalan'ın Belediye Başkanlığı zamanında Perşembe Pazarındaki işyerlerinin taşınması amacı ile yapılmış Perpa'ya aradan geçen bunca yıla rağmen Perşembe Pazarındaki işletmeler hala taşınmamışlardır. Çünkü Perşembe Pazarı iyi çalışan bir kümelenmedir ve kar eden işletmeleri oradan taşımaya şimdiye kadar kimsenin gücü yetmemiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde açıklanan teşvik sisteminin kümelenme temelli yaklaşıma aykırı olan yönlerinin olduğu görülmektedir. Özellikle bölgesel teşvik sistemi, oluşmuş kümelenmeleri bozmaya zorluyor ki bu, Türkiye'nin rekabetçiliği açısından çok tehlikeli. Örneğin İstanbul, Bursa ve Denizli'de tekstil ve hazır giyim kümelenmeleri var. Ama bu illerin bulunduğu bölgelerde hazır giyim ve tekstil desteklenmiyor. Bu illerdeki üreticilere tesislerinizi 3. ve 4. Bölge illerine taşıyın; yani yıllar içerisinde oluşmuş kümelenmelerinizi bozun deniliyor. Bugün hala Türkiye'nin en büyük net ihracat kalemi Tekstil ve Hazır giyimdir. Son yıllarda bütün dünyada rekabet konusunda yükselen akım olan kümelenme mantığıdır ve teşvik sisteminin endüstrileri bir bölgeden diğerine taşınmaya zorlaması kümelenme mantığı ile çelişiyor. Oysa akıllı bir teşvik sisteminin, var olan kümelenmeleri daha güçlendirecek şekilde yapılmaları gerekirdi. Eğer Bursa'da tekstil sektörü kümelenmiş ise bu kümelenmeyi dünya çapında daha rekabetçi yapmanın yolları aranmalıydı. Bursalı tekstilciye doğuya taşın denilerek altın yumurtlayan tavuğu kesme riskini aldığımızı düşünüyorum.

Açıklanan teşvik sistemin DPT tarafından belli bir ekonomik mantığa dayanmadan tanımlanmış 26 bölgeye dayandırılması da dikkate alınması gereken diğer bir konudur. 26 bölge yerine 81 il bazında bir derecelendirme yapılması çok daha yerinde olacaktı. Çünkü bölgeler belirlenirken ekonomik bir yaklaşım mantığı güdülmemiştir. Oysa Türkiye'deki 81 il, yıllar içerisinde belli bir ekonomik birlikteliği oluşturmuş coğrafi bölgelerdir.

Dolayısıyla 26 bölge üzerinden karar vermek bizi yanlış yerlere götürebilecektir. Örneğin Manisa, TR33 bölgesi adı altında Kütahya, Uşak ve Afyon ile aynı bölgede değerlendiriliyor. Oysa Manisa ekonomik anlamda bu diğer üç il ile değil hemen yanı başındaki İzmir ile birlikte entegre olmuş bir ekonomik yapıya sahiptir.

MÜSİAD

“Sonuç olarak yeni teşviklerin yeni bir mantık ile hazırlanmasının iyi bir girişim olduğunu ama uygulama aşamasında karşılaşılacak ciddi sorunlar ve dünyanın rekabet sisteminin bugün geldiği nokta itibarı ile ciddi değişiklikler yapılması gerektiğini düşünüyorum. Özellikle kümelenmelere dayalı olarak hazırlanacak bir teşvik sisteminin bölgesel ve sektörel mantık ile hazırlanmış teşvik sistemine göre çok daha rekabetçi bir ekonomiye sahip olmamızı sağlayacaktır diye düşünüyorum.”

Teşvik paketinin diğer bir önemli başlığı olan büyük yatırım çerçevesinde değerlendirilip teşvik edilecek 12 sektörün seçimine baktığımızda belli bir sistematik görebilmek mümkün değildir. Mesela ileride bir yatırımcı gelip “Konya tam bana uygun, deprem olmuyor; ben burada büyük bir nanoteknoloji yatırımı yapacağım” dese, “sana teşvik vermeyeceğiz” mi diyeceğiz? Görünen o ki iyi çalışan iş dünyası lobileri kendi alanlarını bu 12 sektör içerisinde dahil etmişler. Sesi çıkmayanların ise adı 12 sektör arasına girememiş.

Sonuç olarak yeni teşviklerin yeni bir mantık ile hazırlanmasının iyi bir girişim olduğunu ama uygulama aşamasında karşılaşılacak ciddi sorunlar ve dünyanın rekabet sisteminin bugün geldiği nokta itibarı ile ciddi değişiklikler yapılması gerektiğini düşünüyorum. Özellikle kümelenmelere dayalı olarak hazırlanacak bir teşvik sisteminin bölgesel ve sektörel mantık ile hazırlanmış teşvik sistemine göre çok daha rekabetçi bir ekonomiye sahip olmamızı sağlayacaktır diye düşünüyorum.

Sonuç

Alfred Marshall’ın ilk defa 1890’da bahsettiği ekonomik yoğunlaşmalar, Porter’ın 1990 yılında ilk defa bahsettiği ve 1998 Harvard Business Review makalesi ile detaylarını açıkladığı üzere kümelenme adını almış ve daha sonra bir çok araştırmacının eser verdiği bir alana dönüşmüştür. Son dönemde kümelenme yaklaşımı, devletlerin kalkınma politikaları oluşturmalarında ajandalarının en önemli maddesi haline gelmiştir. Kümelenmeler yatırımcılar için yatırıma ve yatırım yerine karar verirken önemli bir kriter haline gelmiştir. Küresel rekabette artık firmalar ve kamu, rakip firma ve ülkeleri analiz ederken onların içinde yer aldıkları kümelenme ile birlikte bu analizi gerçekleştirmek zorundadır. Sonuç olarak rekabetin her geçen gün biraz daha arttığı küreselleşen dünya ekonomik arenasında, Türk kamu ve özel sektörünün kümelenme perspektifi ile yapılan analizler ve kurulan oyunların dışında kalmaması gerekmektedir.

Özgeçmiş

Melih Bulu, lisans eğitimini 1992 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü’nde, Yüksek Lisans ve Doktora eğitimlerini ise Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü’nde tamamladı. Çalışma hayatında gerek profesyonel gerek girişimci olarak birçok üretim ve servis firmasında değişik seviyelerde görev alan Dr. Bulu, şu anda Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu’nun Genel Koordinatörlüğünü yürütmektedir. URAK Genel Koordinatörü olarak Türkiye’nin küresel rekabet gücünün artırılması konusundaki ulusal, yerel ve sektörel bazda strateji ağırlıklı çalışmalara destek sağlamakta, bunun yanında yarı zamanlı olarak İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programında Oyun Teorsi dersini vermektedir.

Dr. İ. Hakkı Eraslan
Boğaziçi Üniversitesi
İşletme Bölümü

Kümelenme Temelli Kalkınma Stratejileri

Yaklaşık 15 yıldan beri ekonomik kalkınma yaklaşımı olarak benimsenip birçok ülkede resmi kalkınma politikası olarak kabul edilen kümelenme, geleneksel kalkınma anlayışından tamamen farklı bir durum arzetmektedir. Çünkü, **geleneksel sektörel ve bölgesel kalkınma yaklaşımda** ekonomiye yönelik kararlar ve planlamalar merkezi bir kurum tarafından yürütülmekte, gelirin yeniden dağılımı yoluyla azgelişmiş bölgelerin mali yapısının, istihdam kaynaklarının ve altyapısının desteklenmesine ve bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarının kaldırılmasına yönelik **dengeli ekonomik kalkınma anlayışına** dayalıdır. Ancak bu politikalar **küreselleşmenin** ortaya çıkardığı yeni koşullara uyum sağlamada yetersiz kalmıştır. Dengeli bir biçimde bir çok bölgeye dağıtılan büyük miktarda devlet yardımı ekonomik ivmeyi sağlamada beklenen neticeyi vermemiştir. Kaldı ki, öncelikli olarak belirlenen az sayıdaki bölgeye yönelik **teşvik politikası** *(daha seçici bir yeniden dağıtım politikası)* da zorluklarla karşılaşmış, çıkar çatışmalarına yol açmış ve bölgeleri bu tür bir rekabetle yormuştur; ancak kazananlar için bile beklenen yeterlilikte bir getiri sağlayamamıştır. Sonuçta, devlet yardımlarının uzun dönemdeki faydası sorgulanmaya başlanmıştır. Yardımların; bölgeleri pasifleştirdiği, girişimciliği baskıladığı, ekonomik yatırımı çekmiş olmasına rağmen yatırımın nitelik ve derinliğini artırmadığı yönünde eleştiriler gelmiştir. Bu sorunlar, bölgesel politikalarda farklı bir yöntem arayışına yol açmış, ve **sonuçta bölgelerin rekabet gücünü arttırmaya odaklanan** yeni bir **paradigma** geliştirilmiştir (Kumral, 2006; 2008).

Biraz daha geniş bir şekilde açıklayacak olursak, küreselleşme süreci, yaşanan teknolojik gelişmeler ve yeni üretim süreçleri, günümüzde bölgesel kalkınma politikalarını yeniden şekillendirmektedir. Özellikle, **rekabetçi bölgelerin** küresel ekonomide birer ana oyuncu olarak ortaya çıktığı ve ulusal kalkınma açısından belirleyici olduğu bu ortamda, bölgesel politikanın hedefi sadece belirli geri kalmış bölgelerin gelişmişlik farklarının azaltılmasıyla sınırlı kalmamakta, ülkenin kalkınmasına ve rekabet gücüne en fazla katkıyı sağlamak üzere, tüm bölgeler için farklı niteliklerde geliştirilen politikaları içermektedir. Bu çerçevede, **bölgesel politika yaklaşımı** bölgelerin rekabet edebilirliklerinin geliştirilmesi hedefi ile yeni bir vizyon, kapsam ve muhteva kazanmıştır (Kara, 2008). Diğer bir deyişle, özellikle 1970 ekonomik krizinin ardından üretim örgütlenmelerinde önemli değişimler yaşanmaya başlamış, 1980'lerden itibaren ise hızlanan küreselleşme süreci, mal ve hizmet üretiminde önemli değişimlere yol açmıştır. Yeni teknolojiler, yeni iş süreçleri ve bunlar sonucunda oluşan ekonomik ve sosyal sistemdeki esneklikler, yeni ve daha karmaşık üretim biçimlerini ve mekansal davranışları beraberinde getirmiştir. Öte yandan, küreselleşmenin üretim sürecinde getirdiği bu değişim ve dönüşümlere karşın, yerelliklerin yaşadığı değişim süreçleri ve kendilerini küreselde temsil etme yaklaşımları farklılaşmaktadır. Her bölgedeki üretim yapısı ve örgütlenme biçimleri ile bunlarla bağlantılı teknolojik yapılar, pazar eğilimleri ve işgücü örgütlenmeleri bu sürece farklı şekilde uyum sağlamayı gerektirmektedir.

MÜSİAD

Böylesine bir süreçte, üretim örgütlenmesindeki ilişkiler sistemini ortaya koymaya çalışan kümelenme ağları, bölgelerin yeni sürece uyumunu ve bu süreçteki başarısını anlamada yeni ve önemli bir bakış açısı ortaya çıkarmaktadır (Varol, 2006).

Gelişmelere Türkiye açısından bakıldığında; ülkemiz de dünya ekonomileriyle bütünleşme çabaları kapsamında küreselleşme hareketinin içinde yer almış, Avrupa Birliği (AB)'ne tam üyelik doğrultusunda 1995'te Gümrük Birliği Anlaşması'nı imzalamış ve tam üyelik için müzakerelerine başlamıştır. Bu gelişmeler ile birlikte, teknolojide yaşanan önemli gelişimler ve yaşanan hızlı değişimler ve bunların ortaya çıkardığı ezici rekabet, uluslararası bağımlılık sürecinde Türkiye'yi de çağı yakalamak amacıyla ekonomik anlamda köklü yapısal değişim ve zihinsel dönüşümlere zorlamıştır. Bu bağlamda, gerek tarım ve sanayi, gerekse hizmet sektörlerimizin etkin ve verimli bir şekilde yurt dışı ile rekabet etmesi için yeni model ve yaklaşımların uygulanması ve benimsenmesi gerekliliği ortaya çıkmış, bir paradigma değişikliğine gidilerek bölgesel rekabet edebilirlik yaklaşımı ağırlığını hissettirmeye başlamıştır. İşte, İngilize cluster adı verilen **kümelenme** yaklaşımı, son dönemde uluslararası ve ulusal ölçekte kullanılan en etkin ve yaygın sektörel ve bölgesel kalkınma programlarının tasarımında kullanılmaktadır.

Kümelenmenin Temelinde Yatan Ana Unsur Nedir? Niçin Kümelenmeye İhtiyaç Duyarız?

Kümelenme yaklaşımının temelinde sektörel rekabetçilik yatmaktadır. Uluslararası literatür gözönüne alındığında ise rekabetçiliğin iki temel unsuru olduğu müşahade edilmektedir: verimlilik ve inovasyon.

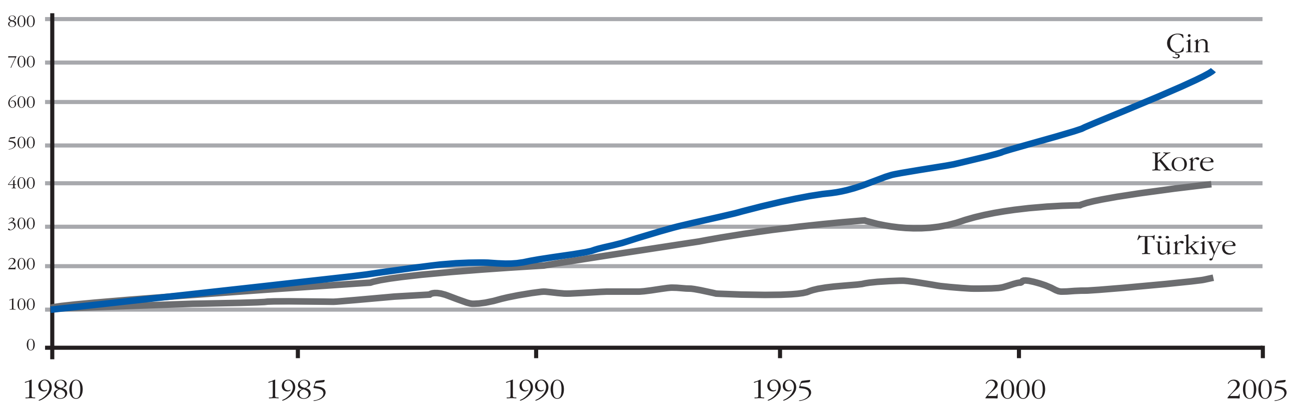
Özetle, kümelenme yöntemi uluslararası rekabetçiliği elde etmek için kullanılmakta, rekabetçiliğin altında ise verimlilik ve inovasyon yatmaktadır. Yani, istisnalar hariç, ancak ve ancak verimlilik ve inovasyonu temel alan bir düşünce ile hareket eden bir oyuncu rekabetçi olabilir. Bu noktada kümelenme ise verimlilik ve inovasyonla uluslararası rekabetçiliği elde etmek için kullanmış olduğumuz bir yaklaşım ve tekniktir. Kümelenme yaklaşımı verimlilik ve inovasyon ile birlikte oyuncuların işlem maliyetlerini (transaction cost) de düşürmektedir.

Makro düzeyde değerlendirildiğinde ise, rekabetçi olan sektörler kümelenme çalışmaları ile geliştirilmekte, bununla bölgesel ve ulusal rekabetçilik sağlanmaktadır. Ancak, son yıllarda Türk sanayii sektörleri her ne kadar önemli bir gelişme kaydetmiş olsa da, Çin Halk Cumhuriyeti (ÇHC) ve Güney Kore gibi gelişmekte olan ülkelerin performansının altında kalmıştır. Nitekim, son 25 yılda sanayi katma değeri, Türkiye'de 3 kat artarken; bu artış Güney Kore'de 6 kat, ÇHC'de ise 12 kat olmuştur (Çağlar, 2006).

Rekabetçilik Kavramı

Rekabet ve rekabet avantajı kavramları günümüzde oldukça sık kullanılan ancak tanımları ve kaynakları üzerinde henüz tam bir fikir birliğinin olmadığı, değişik ortamlarda farklı anlamların yüklendiği kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır (Alderson, 1965; Hall, 1980; Henderson, 1983; Porter, 1985; Day ve Wensley, 1988; Prahalad ve Hamel, 1990; Eren, 2002; Ülgen ve Mirze, 2004). Çok genel ve en yalın anlamı ile yaşamın mücadelesi olarak tanımlanan rekabet kavramı, iki veya daha fazla kişi ve/veya tarafın birbirlerine üstün gelme çabaları şeklinde de ifade edilebilir.

Şekil 1: Türkiye, ÇHC ve Güney Kore İmalat Sanayi Üretimi



Not: 3 ülke için 1980 değerleri 100 olarak endekslenmiştir.

MÜSİAD

Ancak, rekabet halinde bulunan tarafların mücadele ettiği amaçlar bazen çok farklılık göstermektedir. Örneğin, bir spor müsabakasında insanlar ve/veya takımlar bir şampiyonluk veya madalya için mücadele verirken, firmalar pazar paylarını artırmak ve kârlarını yükseltmek, ülkeler ulusal refah düzeyini iyileştirmek ve devamlı hale getirmek veya politik güç elde etmek için uğraş verirler. Rekabetçilik ise, en basit şekliyle, rekabet edebilme kabiliyeti olarak ifade edilebilir. Ekonomik yönden ele alındığında, rekabetçilik kavramı birçok değişkeni bünyesinde barındırmakta olup kaliteye, hıza, teknik üstünlüğe, hizmet ve ürün farklılaşmasına dayanmakta (Çınar, 2005: 3) olup, **makro, mezo ve mikro** olmak üzere üç farklı boyutta ortaya çıkmaktadır (Moon ve Peery, 1995; Porter, 1990; Depperu ve Cerrato, 2005). Bu kategorilerde, makro ulusal, mezo bölgesel veya sektörel, mikro firma (büyük veya KOBİ tarzı şirketler) bazında rekabeti temsil etmektedir. Ancak, makro, mezo ve mikro düzey rekabetçilik tamamen göreceli kavramlardır. Bazen makro düzeyde bir rekabetçilik, aslında mikro, ve/ veya mezo anlamında da değerlendirilebilmektedir. Şunu belirtmek gerekir ki, günümüzde artık dünya ticareti, makro, mezo veya mikro düzey oyuncuların belirli mal ve/ veya hizmetleri üretmekte sahip oldukları rekabet avantajı ile şekillenmektedir. Yani, bir ülkenin rekabet avantajı dünya ekonomik dengelerini kolaylıkla değiştirebilmektedir (Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008).

Burada akla hemen şu soru gelmektedir; peki nasıl rekabetçi oluruz?, küreselleşme sürecinde küresel ekonomiye nasıl entegre olabiliriz ve neler yapabiliriz? Harvard Üniversitesinden Prof. Dr. Michael Porter bunun yanıtını kümelenme yaklaşımı ile vermektedir. Porter, güçlü ekonomilere sahip ülkelerin rekabetçi sektörlere sahip olduğunu ve bunu kümelenme yaklaşımı ile gerçekleştirdiğini belirtmektedir. Çünkü, kümelenme yaklaşımının son yıllarda giderek popüler hale gelmesinin en önemli sebebi, firma ve sektörlerin dolayısı ile ülkelerin rekabet gücünün artırılma konusundaki iddiasıdır. Peki kümelenme nedir?

Kümelenme Kavramı

Sektörel, bölgesel ve yerel rekabet gücünü artırıcı, aynı zamanda, kalkınma modeli de olarak görülen **kümelenme**, birbirlerine katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, karşılıklı bağımlı tedarikçileri de içeren (1) firmalar ve/ veya işletmeler, (2) bilgi üreten kurumlar (üniversiteler, araştırma kurumları, mühendislik şirketleri vs.), (3) destekleyici kurumlar (acenteler, danışmanlık şirketleri, bankalar, sigorta şirketleri vs.), (4) müşteriler, (5) kümelenmeyi destekleyen ilgili kamu kurumları İl Özel İdareleri, KOSGEB vs.), (6) sektörel sivil toplum kuruluşları ve (7) yerel yönetimler, (8) sektöre yönelik medya, ve (9) kontrol ve standartları düzenleyen kuruluşlar tarafından oluşturulmuş ağ ve bunların coğrafi bir alanda yoğunlaşmaları olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1995; 1998).

Avrupa ekolünden olan ve Porter ile benzer tanımlamayı yapan Roelandt ve Hertog (1998) ise OECD için hazırladıkları çalışmada kümelenmeyi birbirine güçlüce bağımlı firmaların (özelleşmiş tedarikçiler dahil), bilgi üreten kurumların, bağlantı sağlayan kuruluşların (aracılar, danışmanlar) ve müşterilerin değer ekleyen tedarik zinciri şeklinde birbirlerine bağlandıkları ağ olarak ifade etmektedir.

Kümelenmeler, ilgili endüstriler ile rekabet etmede önemli olan diğer unsurları çevreleyen bir sınır çizmektedir. Örneğin, parça, makine, hizmet gibi özelleşmiş girdi tedarikçileri, özelleşmiş altyapı sağlayıcıları kümelenmenin üyeleridir. Kümelenmeler, daha sonra dağıtım kanallarını ve müşterileri kapsayacak şekilde genişler ve daha sonra da tamamlayıcı ürün üreticileri ile beceri, teknoloji ya da genel girdileri sağlayan endüstrilerdeki şirketlere doğru genişler. Son olarak birçok kümelenme, kamu kuruluşları ile üniversiteler, standart belirleyici kurumlar, sivil toplum kuruluşları, mesleki eğitim kurumları ve özelleşmiş eğitim ve öğretim, bilgi, araştırma ve teknik destek sağlayan ticari birlikler gibi diğer kurumları kapsarlar.

Kümelenme, gerek KOBİ gerekse büyük firmalar ve bölgeler düzeyinde rekabetçi yapılar oluşturulmasını sağlayan ve çağdaş kavramları içeren bir yaklaşım olması noktasında yerel yönetimleri, kamu otoritelerini, özel kuruluşları, araştırma kurumlarını, sivil toplum kuruluşlarını ve toplumun diğer ilgili kesimlerinde yer alan oyuncuları bir araya getirmektedir. Böylece planlamalar ve uygulamalar, merkeziyetçilikten çıkıp yerel oyuncuların katılımı ile gerçekleştirilmektedir. Bu süreçte, rekabetçi gücü yüksek sektör ve/veya sektörlerin seçilip, eksik oyuncularının tamamlanıp, aralarındaki iletişimin sağlanması amaçlanmakta, nihai hedef olarak sektörün uluslararası rekabetçilik gücünün artırılmasına ve sürekli hale getirilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Kümelenme yaklaşımı ile kurulan iletişim, alıcı-satıcı ilişkisi, ortak pazarlama, Ar-Ge, eğitim ve kullanım, dernekleşme vs. ile güçlü bir sinerji ortaya çıkaran oyuncular **işlem maliyetlerini** düşürmekte **verimlilik** ve **inovasyonu** tetiklemektedirler.

MÜSİAD

Kümelenme Yaklaşımı ve Uluslararası Rekabet Avantajı İlişkisi

Yukarıda da bahsedildiği gibi kümelenme rekabetçiliği netice vermektedir. Diğer bir ifade ile, kümelenme vasıtası ile rekabetçiliğin iki temel unsuru olan verimlilik ve inovasyon tetiklenmektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde verimlilik ve/ veya inovasyon çalışmaları kümelenme yaklaşımına göre tasarlanmadığı taktirde istenilen neticeler malesef alınamamakta çalışmalar akim kalmaktadır.

Uluslararası rekabetçilik ve kümelenme daha geniş bir açı ile değerlendirildiğinde birçok araştırma sorusunun gündeme geldiği görülmektedir. Örneğin, Almanya'nın, matbaa makineleri, otomotiv ve kimya sektörleri alanlarında dünyanın birçok lider üreticisine neden ev sahipliği yaptığını nasıl açıklayabiliriz? Neden küçücük İsviçre ilaç, saat, çikolata, ve ticaret sektörlerinde uluslararası liderler için merkez konumundadır? Neden ağır iş makineleri ve madencilik teçhizatları sektörlerinde lider firmalar İsveç'de kurulmuşlardır? Neden Amerika, havacılık ve savunma sanayi, kişisel bilgisayar ve yazılım, finans ve sinema sektörlerinde önde giden uluslararası rakipler ortaya çıkarmıştır? Neden İtalyan şirketleri, seramik, makina teçhizat, moda-tasarım, deri işleme ve mermercilik sektörlerinde çok güçlüdür? İsmi ile müsemma olmuş Japon şirketlerini, elektrik ve elektronikte ve makina teçhizat sektörleri alanlarında üstün kılan şey nedir?

İşte dikkatle incelendiğinde, küresel rekabetin tehdidinden çok uzakta bulunan karakter ve kültürdeki ulusal farklılıklar, ulusal başarı için bir gerekliliği kanıtlamaktadır. Rekabette unsurların yeni ve değişen rolünü anlamak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. **Rekabet üstünlüğü**, oldukça lokalize edilmiş bir süreç içinde oluşturulabilir ve sürdürülebilir. Ulusal ekonomik yapılar, değerler, kültürler, kurumlar ve tarihler içindeki farklılıklar rekabet başarısına son derece katkıda bulunmaktadır. Yani, küreselleşen rekabet ulusları daha önemsiz yapmış gibi görünmesine rağmen bu düşünüş ulusları daha önemli bir noktaya taşımaktadır. Çünkü endüstriye ev sahipliği yapan ulus, rekabet avantajının altında yatan yetenek ve teknoloji kaynağıdır.

Kümelenme-İhracat-Rekabetçilik İlişkisi ve KOBİ'lere Faydası

Çok genel bir tanım olarak, eğer bir mal ve/veya hizmeti ihraç edebiliyorsanız, o ürün'de rekabet edebiliyorsunuz, yani, rekabet avantajına sahipsiniz demektir. Doğal olarak rekabet avantajı elde etmek ihracatın temel dinamiğini oluşturmaktadır. Nitekim, ancak rekabet avantajını elde etmiş olan bir KOBİ ihracat yapabilir. Rekabet avantajı elde etmek için ise **düşük fiyat** ve **yüksek kalite** adı verilen iki temel koşul ön plana çıkmaktadır. İşte bu noktada kümelenmeler rekabet avantajı'nı hem bu iki temel boyut açısından hem de diğer değişkenler yönünden çok yönlü olarak etkilemektedir.

Örneğin, kümelenme içinde kurulmuş olan KOBİ'lerin **üretkenliğini** artırarak, gelecekte verimliliği yükseltmekte ve yeni ürünlerin oluşmasını sağlamakta, aynı zamanda, inovasyonu yönlendirerek, sektörün kendisini genişleten ve güçlendiren yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik ederek rekabet avantajı elde etmeye katkıda bulunmaktadır. Yine, üretkenlik açısından irdelenecek olursa, bir kümelenmenin üyesi olmak, girdilere sahip olmada; bilgiye, teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmede; ilişkili şirketleri koordine etmede ve gelişimi ölçmede ve teşvik etmede daha **verimli** çalışmalarını sağlamaktadır.

Üretkenliğin geliştirilmesine ek olarak, kümelenmeler işletmelerin **inovasyon** becerilerinde de önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, Silikon Vadisinde bulunan bilgisayar şirketleri müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini diğer bölgelerde bulunan şirketlerle kıyaslanmayacak derecede hızlı bir şekilde karşılamaktadır. Kümelenme, KOBİ'lere kümelenme içinde faaliyet gösteren diğer oyuncularla, teknoloji geliştirmek, parça ve makine erişimi, hizmet ve pazar kavramları gibi konuları erken öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu tarz bir öğrenme ziyaretler ve çoğunlukla yüz yüze temas yolu ile gerçekleştirilmekte; yerel tedarikçiler ve ortaklar yenilik sürecine dahil olabilmekte, bu müşterilerin gereksinimlerini daha iyi karşılanmasını sağlamaktadır.

Kümelenmeler, kümelenmeye dahil olan KOBİ'lere, kendi esnekliklerinden feragat etmeden, büyük ölçekli ya da diğer işletmelerle ile resmi bağlantılara sahip işletmeler gibiymiş gibi fayda elde etmelerini sağlamaktadır. Yani, alınan çok büyük bir sipariş küçük bir KOBİ'yi *(kümelenmede yer alan diğer KOBİ tarzı*

MÜSİAD

faaliyette bulunan firmalar ile işbirliğine giderek ve organize ederek), sanki büyük ölçekli bir firmaymış gibi harekete geçirmekte ve talep kısa zamanda yerine getirilmektedir. Başka bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde; kümelenme üyeleri (KOBİ'ler) karşılıklı olarak bağımlı olup, birisinin göstereceği iyi performans diğerlerini de iyi yönde etkilemektedir. Örneğin, bir geleneksel veya alternatif turizm sektörü kümelenmesinde, ziyaretçilerin görüşleri sadece çevresel güzelliklerden etkilenmemekte, ayrıca konaklama tesisleri, ulaşım hizmetleri, rehberlik, yeme-içme yerleri, restoranlar, alış-veriş merkezleri gibi tamamlayıcı işlerin kalitesi ve verimliliklerinden de etkilenmektedir. Kümelenmeler içinde bulunan KOBİ'ler hem nitelikli yani uzmanlaşmış ve deneyimli hemde vasıfsız işleri yapabilecek bir işgören havuzu içinde bulunurlar. Doğal olarak bu durum işletmelerin işe alımlardaki arama ve işlem maliyetlerini düşürmekte ve zamanı kısaltmaktadır.

Gelişmiş sektörel kümelenme yapılarında (örneğin, Norveç Deniz Taşımacılığı Kümelenmesi, İtalya Mermercilik Kümelenmesi, Amerika Film Kümelenmesi gibi), hem fiziksel altyapı, hem de eğitim programları gibi hükümet ya da diğer kamu kuruluşları tarafından yapılan yatırımlar, KOBİ'lerin performanslarını geliştirmektedir. Örneğin, üniversitelerin kümelenmenin işine yarayacak işgücünü sağlaması *(eğitmesi)*, hem de işe alınan çalışanların ortak yerel programlarda eğitilmeleri *(kurs, seminer, özel eğitim vs.)* eğitim maliyetlerini düşürmektedir. Sadece kamunun değil, kümelenme içinde faaliyet gösteren KOBİ ve büyük işletmelerin de eğitim programları, hem şirketlerin hem de toptan sektörün daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.

İyi gelişmiş bir kümelenme derin ve özelleşmiş bir **tedarikçi** tabanına da sahiptir. Bu bağlamda, kümelenme içinde faaliyet gösteren bir KOBİ, uzaktaki *(kümelenme dışında faaliyet gösteren)* bir tedarikçiden kaynak sağlamak yerine yerel tedarikçileri kullanarak işlem maliyetlerini düşürmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, yeni KOBİ'lerin birbirinden uzak ve yeni yerleşim yerleri yerine, mevcut ve gelişmiş kümelenmeler içinde kurulmaları beklenmektedir. Çünkü, yeni ve özelleşmiş tedarikçilerin sayısı, sektör kümelenmeleri içinde hızla artmaktadır; bu durum da ise, yoğunlaşmış bir müşteri tabanı riskleri asgari düzeye düşürmekte ve pazar fırsatlarını görmek daha da kolaylaşmaktadır.

Pazarlama faaliyetleri açısından değerlendirildiğinde ise; pazar, teknik ve rekabet bilgilerinin tamamı kümelenme içinde birikmektedir. Tabii ki, KOBİ'ler bu bilgileri kullanmak isterler *(kümelenmenin KOBİ'lerin pazarlama faaliyetlerini nasıl artırdığı ve bunun neticesinde markalaşmayı sağladığı ise geniş ve ayrı bir çalışma konusudur).*

Kümelenmeler, KOBİ'ler arasındaki kurumsal ve kişisel ilişkiler ve topluluk bağları güveni tesis etmekte ve bilgi akışını hızlandırmaktadır. Doğal olarak saydığımız bu önemli noktalar hem bilgiye ulaşımı hem de bilgiyi daha akıcı bir hale getirmektedir. Burada önemli olan bir husus daha var: Güven. Evet, bir mal veya hizmet üreten sektör içerisinde yer alan KOBİ veya büyük firmalar, kümelenme çalışmaları neticesinde kendi aralarındaki güveni sağlamakta ve artırmaktadır. Malesef yaptığımız çalışmalarda, KOBİ'lerimizin ve diğer büyük oyuncuların en büyük probleminin, kendi aralarında olan güvensizlik sorunu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Sektörel kümelenmeler, birçok sebepten dolayı yeni iş biçimine kaynak olmaktadırlar. Yani, kümelenmelerde sektöre giriş problemleri diğer yerlere göre daha düşüktür. Örneğin bir KOBİ için gerekli varlıklar, beceriler, girdiler ve personel, yeni işletmeye montaj edilmeye hazır bir halde kümelenme yerleşiminde beklemektedir. Aynı zamanda, kümelenmeye alışkın olan finansal kurumlar ve yatırımcılar daha az risk almaktadır. Öte taraftan, kümelenmenin kendisi genellikle önemli bir iç pazar oluşturmakta, KOBİ'ler zaten kurulu olan ilişkilerden kolayca faydalanabilmektedirler. Tüm bu değişkenler şirketlerin başarısız olmalarına neden olan riskleri azaltmakta ve rekabetçilik gücünü artırmaktadır.

Kümelenmeler, kamu kurumlarının hizmetlerine erişimine de büyük katkı sağlamaktadır. Örneğin, kamu tarafından yapılan ve sunulan fiziksel tüm altyapı, kalite merkezleri, araştırma enstitüleri, test laboratuvarları, ajanslar ve eğitim gibi hizmetler kümelenme içinde yer alan KOBİ'lerin adı geçen olanaklara kolayca ve bedava sahip olmalarına imkan sağlamaktadır. Son yıllarda, AB Lizbon Kriterileri ile benimsenen ve diğer ülkeler gibi hükümetimizin de ekonomik eylem planına giren kümelenme yaklaşımı ile artık sektörel teşvikler de kümelenme özelliğine haiz bölgelere tahsis edilmesi öngörülmektedir.

MÜSİAD

Yani, rekabetçilik gücü düşük, katma değeri neredeyse olmayan, bölgeye katkısı çok az ve uzun vadede bir bölgesel kalkınmayı gerçekleştiremeyen sektörlerin ayıklanması amaçlanmakta; buna mukabil, katma değeri yüksek, istihdamı artırıcı, geliri yükseltici ve bölgesel ve ulusal kalkınmayı sağlayıcı sektörlerin rekabetçi güçlerinin artırılması hedeflenmekte ve teşvik sistemi buna göre dizayn edilmektedir.

Kümelenme Modelinin Gelişimi

Günümüzde kümelenmeler ülkelerinin rekabet gücünün artırılması konusunda ana gündem maddelerinden birisi haline gelmiştir. Bu çerçevede, dünyanın dört bir yanında kümelenmelerin oluşturulması, analizlerinin yapılması ve geliştirilmeleri konusunda bir çok proje yürütülmektedir.

Kümelenmeler konusunda Türkiye'de de son yıllarda ilgili projelerin uygulanmaya konulduğu görünmektedir. Lizbon Kriterleri ile birlikte son dönemde hükümetimizin eylem planına da giren kümelenme yaklaşımı, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Hazine Müsteşarlığı, Tarım Bakanlığı, Enerji Bakanlığı ve Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ve bunlara bağlı ilgili politikalar da kümelenme yaklaşımına göre tasarlamaya başlamıştır. Bu politikaların neticesi olarak; özellikle, Türk ekonomisinin rekabet gücünün artırılması için faaliyet gösteren Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK), ilk pilot çalışmasını yaklaşık 10 yıl önce Sultanahmet bölgesinde turizm sektörüne yönelik olarak gerçekleştirmiş daha sonra, KOSGEB ve DPT işbirliği ile Bartın İli'nde kümelenme çalışmalarını başlatmıştır.

Öte yandan, Avrupa Birliği (AB) ve GAP-Gidem gibi uluslararası ve ulusal kamu kuruluşları da çeşitli kümelenme analiz ve geliştirme çalışmalarını sürdürmektedir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB)- İstanbul Metropolitan Planlama Merkezi (İMP) ve Elazığ İl Özel İdaresi gibi yerel yönetimler; Tekirdağ, Elazığ, Bolu, Çorlu, Çerkezköy ve Malkara Ticaret ve Sanayi Odası gibi sivil toplum kuruluşları da ülkemizin farklı bölgelerinde kümelenme çalışmalarını yürütmektedirler. Öte yandan, Hazine Müsteşarlığı makro düzeyde kümelenme politikalarını belirlemek üzere ulusal bir çalışmayı bitirmek üzerdir. Yakın dönemde faaliyete geçen Bölgesel Kalkınma Ajansları da çalışmalarını kümeleneme yaklaşımına göre tasarlamaktadırlar.

Sektörel Kümelenme Analizi

Kümelenme yaklaşımının önemli bir kısmı da sektörel kümelenmelerin analiz edilmesidir. Bu analizin amacı kümelenmenin içinde bulunduğu durumu oraya koymaktır. Bu analiz, kümelenmenin geliştirilmesi konusunda yapılacak çalışmalara ışık tutacağından doğruluğu ve ele aldığı detay açısından oldukça önemlidir.

Sektörel Kümelenme Geliştirme

Kümelenme analizi yapıldıktan sonraki aşama; artık sektörlerin kümelenme yaklaşımı ve teknikleri ile geliştirilmesi yani uluslararası rekabetçilik güçlerinin artırılması, diğer bir deyişle üretilen mal ve/ veya hizmet sektörü ürünlerinin ihraç edilebilir konuma yükseltilmesi ve bunun sürdürülebilir hale getirilmesini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, kümelenme analizi neticesinde ortaya çıkan uygulama projeleri *(finansal projeler, teşvik projeleri, altyapı projeleri yasal prosedürler vs.)*, oluşturulan konsey ve komisyonlarca hayata geçirilmektedir. Özellikle üniversitelerimiz bu aşamada yoğun katkıda bulunmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

İngilizce cluster olarak anılan ve Türkçe kümelenme adını almış (Oxford Research, 2008) olan yeni ekonomik kalkınma anlayışı, günümüzde bir çok kararvericinin ve araştırmacının uğraş verdiği bir alana dönüşmüştür. Nitekim, son 15 yılda popüler hale gelen kümelenme yaklaşımı, devletlerin kalkınma girişimlerinde temel yöntemlerden birisi haline gelmiştir. Yatırımcılar için de, yatırıma ve yatırım yerine karar verirken önemli bir mihenk noktası haline gelmiştir. Çünkü, artık rekabet kümelenmelerin birbirleri arasında yapıldığından dolayı, küresel rekabette artık firmalar rakip firmaları analiz ederken onların içinde yer aldıkları kümelenme ile birlikte bu analizi gerçekleştirmek zorundadır. Bu bağlamda, **bölgesel gelişme politikaları**, mekansal özellikler göz önünde tutularak hazırlanmış entegre kalkınma stratejilerine dayalı olması; **yenilik** ortaya çıkarma kapasitesi belirlenerek, girişimcilik artırılarak ve insan sermayesi ve sosyal sermaye geliştirilerek, bölgelerin rekabet gücünün geliştirilmesi öngörülmektedir. Bölgesel **politikalar** sadece geri kalmış bölgelere yönelik olmamalıdır.

MÜSİAD

Bu bölgeler kadar gelişmiş bölgeler de politika hedefleri içinde yer almalı ve bu bölgelerin rekabet avantajı korunmaya ve artırılmaya çalışılmalıdır. **Doğrudan yardımlar** bölgede uzun süreli kalkınma etkilerini ortaya çıkarmayabilir hatta bu etkilerin gelişmesini engelleyebilmektedir. Bu nedenle bu tip yardımlar bölgenin kaynaklarını harekete geçirerek sürdürülebilir bir gelişme sürecini tetikleyecek, ve rekabet gücünü artıracak politikalarla uyumlu olmalıdır. Bu doğrultuda kamu yatırımlarının spesifik hedefleri arasında; geleneksel altyapı yatırımları (havaalanı, otoban vs.), bilim ve teknoloji parkları, araştırma enstitüleri, teknoloji merkezleri tarafından sağlanan hizmetlerin geliştirilmesi yer almalıdır. İzlenen politikaların tasarımı, uygulanması, denetimi aşamalarına o bölgede yaşayanların katılımı ve şeffaflık/sorumluluk ilkeleriyle bütünleştiren yönetişim anlayışı sağlanmalıdır (Kumral, 2006; 2008).

Sonuç olarak rekabetin her geçen gün biraz daha arttığı küreselleşen dünya ekonomik arenasında Türk kamu ve özel sektörünün kümelenme perspektifi ile yapılan analizler ve kurulan oyunların dışında kalmaması gerekmektedir. Bu bağlamda, kamu ve yerel kararvericilerin artık kalkınma yaklaşımlarında eski katılaşmış ve istenilen neticeyi vermeyen sistemi bırakarak kümelenme temelli kalkınma yaklaşımına geçmesi, öncelikle il düzeyinde kapsamlı sektörel **rekabetçilik analizinin** yapılması *(buradaki analizden SWOT tekniği anlaşılmamalıdır)*, elde mevcut olan sektörlerin öncelikle diğer iller ile karşılaştırılmasının sağlanması *(ki artık rekabetçilik komşu iller ile başlamaktadır)*, dünya devletleri ile kıyaslanması, daha sonra belirlenen rekabetçi sektörlerin *(tarım, sanayi ve hizmet sektörleri)* kapsamlı kümelenme analizi *(cluster analysis)* ve haritalamalarının *(cluster mapping)* yapılması, bu analiz neticeleri sonucuna göre de karar verilen sektörlerin kümelenme geliştirme *(cluster development)* çalışmalarına başlanması gerekmektedir.

Kaynaklar

Alderson, W. (1965). Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Çağlar, E., (2006). Bölgesel Kalkınmada Yeni Açılımlar: Sanayi Politikası, Organize Sanayi Bölgeleri ve Kümelenmeler, TEPAV, 8 Eylül, Ankara.

Çınar, A. (2005). Rekabet ve Verimlilik İlişkisi, İstanbul Ticaret Odası Gazetesi, 13 Mayıs.

Day, G.S. and Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing, 52, 1-20.

Depperu, D. and Cerrato, D. (2005). Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Università Cattolica del Sacro Cuore – Piacenza, 32.

Eraslan, İ.H., Bulu, M., ve Bakan, İ., (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 2008, Yıl 5, Sayı 1.

Eren, E. (2002). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Hall, W.K. (1980). Survival Strategies in a Hostile Environment, Harvard Business Review, 58, September-October, 75-85.

Henderson, B. (1983). The Anatomy of Competition, Journal of Marketing, 47, 7-11.

Kara, M., (2008). Bölgesel Rekabet Edebilirlik Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Politikalarına Yansımaları, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi, Yayın No: DPT-2774, Ankara.

Kumral, N., (2006). Bölgesel Rekabet Gücünü Artırmaya Yönelik Politikalar, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, TEPAV- ODTÜ Mimarlık Fakültesi, 7-8 Eylül, ODTÜ, Ankara.

Kumral, N., (2008). Bölgesel Rekabet Gücünü Artırmaya Yönelik Politikalar, Ege Üniversitesi, Working Papers in Economics, Working Paper No: 08/ 02, İzmir.

Moon, H. Chang and Peery, N.S. (1995). Competitiveness of Product, Firm, Industry, and Nation in a Global Business, Competitiveness Review, 5(1), 37-43.

Oxford Research, (2008). Cluster Policy in Europe: A Brief Summary of Cluster Policies in 31 European Countries, Europe Innova Cluster Mapping Project, January.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of the Nations. The Free Press, New York.

Porter, M. (1998). Clusters and New Economics of Competition. Harvard Business Review, 76(6).

Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York.

Prahald, C.K, ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of Corporations, Harvard Business Review, May-June, 79-91.

Roelandt, T.J.A. and Den Hertog, P. (1998). Cluster Analysis and Cluster-based Policy in OECD-countries, Various approaches, Early Results and Policy Implications, Draft synthesis report, OECD-focus group on cluster analysis and cluster-based policy, The Hague.

Ülgen, H., ve Mirze K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık Ltd., İstanbul.

Varol, Ç., (2006). Üretim Örgütlenmesine Yeni Bir Bakış: Denizli ve Gaziantep'teki Girişimci Ağları, A.Eraydın (ed.) Değişen Mekan-Mekansal Süreçlere İlişkin Tartışma ve Araştırmalara Toplu Bakış: 1923-2003, Dost Kitapevi, Ankara, ss: 421- 457.

Orhan AYDIN
OSTİM Yönetim Kurulu Başkanı

Herkesin Kazandığı Bir Oyun



OSTİM, özellikle son üç yılda rekabetçilik ve kümelenme uygulamaları konusunda hızlı bir başlangıç yaptı ve mesafe katetti. Bu konudaki hareket noktalarınızı ve deneyimlerinizi paylaşmadan önce OSTİM hakkında bilgi verir misiniz?

Çünkü kümelenme konusunda öğrendiğimiz sonuçlardan biri de her bölgenin kendine özgü özellikleri ve dinamikleri olduğudur. Önemli olan bu özellik ve dinamikler konusunda oluşturulan farkındalık ve bu farkındalık üzerine kurulan stratejilerdir. Bu gün deneyimlerimizi paylaşacağımıza göre öncelikle OSTİM'in özellikleri, imkanları ve farklılıklarını anlatmakta fayda var.

Ankara'nın Sanayi Tarihine Eşdeğer Bir Üretim Merkezi: OSTİM

OSTİM, Başkent Ankara'da yerleşik olması sebebiyle ülke sanayisindeki gelişmelerden oldukça kolay ve çabuk etkilenmiş dolayısıyla milli üretim politikalarının oluşumunda da tüm dönemler boyunca rol almıştır. Milli sanayinin gelişiminde ilk işbirlikleri ve deneyimlerde mutlaka OSTİM'li KOBİ'lerin payı olmuştur. Cumhuriyet sonrası Ankara'sının zor şartlarında oluşmuş ilk esnaf ve imalatçıların, 1967 yılında Cevat Dündar liderliğindeki bir grup sanayicinin girişimiyle kurulan OSTİM bu gün 5.000 milyon metrekarede 17 sektör ve 139 farklı işkolunda faaliyet gösteren 5.000 işletme ve 50.000 çalışanın faaliyet gösterdiği bir sanayi bölgesidir.

Özellikle, Makine ve Endüstriyel Tesis Tasarım ve İmalat, Metal İşleme, İş ve İnşaat Makineleri İmalat-Servis-Bakım-Onarım,Elektrik-Elektronik, Plastik ve Kauçuk İşleme, Hassas Döküm imalatları OSTİM 'in uzmanlaştığı , ülkemiz üretiminin önemli bir bölümünün OSTİM'de gerçekleştirildiği sektörlerdir. Onbinlerce ürünle uzmanlaşmış ve gelişmiş bir yan sanayi

MÜSİAD

olarak destek verdiği önemli sektörler ise inşaat, makine, enerji, savunma ve medikal sektörleridir. OSTİM'i bu sektörlerde güçlü yapan unsur, sadece yurt içi değil yurt dışı pazarlarında da iddialı olması ve ihracatının önemli bir bölümünü bu sektörlerde gerçekleştiriyor olmasıdır.

OSTİM'i ve OSTİM'li KOBİ'leri Farklı ve Güçlü Kılan Nedir?

1997 yılında Organize Sanayi Bölgesi statüsü de alarak Bölgesel Yönetim ve Kalkınma anlayışını geliştiren OSTİM KOBİ'lerini imalat alanında başarılı ve farklı kılan öncelikle 17 ana sektör başlığı altında 139 işkolunun gelişmiş olması ve bir arada bulunabilmesidir. Her bir işletme kendi üretiminin yanı sıra diğer işkollarının da imkanlarından kolayca yararlanabilmekte, tüm OSTİM'i bir fabrika gibi kullanabilmektedir. Bu sayede bölgede imalatçılar kadar mühendislik yetenekleri gelişmiş sistem entegratörü işletmeler de oldukça önemli sayıdadırlar. Bu özellik bölgede sürekli yeni ürün ve sistemin geliştirilmesine -üstelik yeni yatırım yapmadan- imkan tanımaktadır.

Bölgeyi farklı ve rekabetçi kılan bir başka özellik ise yönetimin "Bölgesel Rekabetçiliğin Arttırılması" vizyonu çerçevesinde OSTİM'li KOBİ'lerin "üretim maliyetlerinin düşürülmesine" yönelik çalışmalarla desteklenmesidir. Temizlik, güvenlik, düşük maliyetli enerji, atık yönetimi, haberleşme, ulaşım, aydınlatma vb. ortak ihtiyaçlar bölgesel olarak planlanmakta işletmelerimize ve organize edilmektedir. Bu sayede "ucuz ve kaliteli" altyapı hizmeti OSTİM'li KOBİ'lerin maliyetlerini düşürerek diğer bölgelere göre rekabetçiliğinin artmasına destek vermektedir.

OSTİM'li KOBİ'leri rekabet yarışında avantajlı kılan son özellik ise bölgede faaliyet gösteren işletmelerin ortak üst yapısal ihtiyaçları göz önünde bulundurularak oluşturulan arayüzlerle desteklenmeleridir. Bir çoğu yine OSTİM'İ işletmelerin sahip olduğu ve yönettiği bu ara yüzler; **pazarlama, bölgesel tanıtım ve halkla ilişkiler, eğitim, danışmanlık, markalaşma, teknoloji, Ar-Ge, ihracat, projelendirme** vb. konularda OSTİM Koli'lerini desteklemektedirler. Bu sayede işletmelerin tek başına gerçekleştiremedikleri ya da ancak yüksek maliyetlerle elde edebildikleri hizmetler gerçek ihtiyaca uygun ve kurumsal bir biçimde karşılanmaktadır. Bölgesel markalaşma, inovatif bölge, rekabet analizi,kümelenme gibi projelerimizin çıkış noktalarından birisi de bu arayüzlerin daha sinerjik çalışabileceği model arayışlarımızdı.

Özetle OSTİM'in 40 yılı aşan üretim deneyiminin bilançosu

- 5 milyon metrekarede, 5000 işletme, 50.000 çalışan,
- 17 ana sektörde 139 işkolu,
- Makine, metal işleme, iş ve inşaat makineleri, elektrik-elektronik, plastik ve kauçuk sektörlerinde uzmanlaşma,
- Onbinlerce farklı ürün,
- Yüksek mühendislik birikimi ve esnek üretim yeteneği,
- Koordineli ve entegre çalışabilen işletmeler,
- Dünyanın tüm ülkelerine ihracat,
- Düşük maliyet ve kaliteli hizmetle desteklenen KOBİ'leriyle

Türkiye'nin en organize sanayi bölgesi… "Tüm dünyaya örnek, uluslararası bir kalkınma modeli…"

Bu cümleler bizim kendi kendimize yakıştırdığımız ifadeler değil, OSTİM'e gelen ziyaretçilerimizin ifadeleridir. Özellikle Arap, Afrika ülkeleri ve Türki Cumhuriyetleri gibi gelişmekte olan ülkeler sanayileşme politikalarında OSTİM'i örnek almaktadırlar. OSTİM Modelinin ihracı konusunda Mısır, Irak, Suudi Arabistan, Sudan, Nijerya, Azerbaycan ve Kırgızistan ile resmi düzeyde görüşülmekte, işbirliği çalışmaları sürdürülmektedir. Ayrıca D-8 zirvesi de OSTİM Modelini gündemine aldı. Genel Sekreter Sayın Dipo Alam'ın daveti ile D-8 organizasyonunda verdiğimiz bir brifingle OSTİM Modelini bu ülkelerin dikkatine ve bilgisine sunma imkanımız oldu. Özellikle Irak'ta Nasırıye Bölgesinde yaptığımız "OSTİM-Nasırıye Sanayi Bölgesi" projemiz oldukça ileri aşamada. Yakın bir zamanda bu konudaki gelişmelerin diğer OSTİM Modeli ihracı çalışmalarını da hızlandıracağını düşünüyorum.

MÜSİAD

Örnek Alınan Bir Kalkınma Modeli Olarak OSTİM Modelinin Ana Hatları Nelerdir?

Öncelikle özel girişimcilik ve sürekli yenilikçilik OSTİM'in ruhunu oluşturuyor. Kuruluşundan bu yana tek bir devlet desteği almadan tamamen müteşebbislerin öngörüleri ve atılımlarıyla gelişmiştir. Bu nedenle daima piyasayı ve teknolojiyi izleyen, zaman içinde birbirini destekleyen ve tamamlayan sektörler ve işkollarının oluşumuyla üretim birikimi reel ve güncel bir bölge olmuştur. Ancak daha önemlisi bu konuda bölgesel farkındalık ve işletmelerin birbiri ile sağladığı koordinasyon ve işbirliğidir. Bölgesel farkındalık işletmelerin ortak ihtiyaçlarının belirlenebilmesi ve bu ihtiyaçların daha düşük maliyet ve kaliteyle karşılanabilmesi için plan yapma imkanı sağlıyor. Az önce bahsettiğimiz ortak ihtiyaçları karşılamak amacıyla çalışan arayüzler de buradan doğuyor. Örneğin bölgedeki işletmelerin en önemli girdilerinden olan elektriğin kesintisiz ve düşük maliyetle verilebilmesi için OSTİM Elektrik Santralini kurduk. İşletmelerin tek başına gerçekleştiremedikleri iş potansiyellerini ve projeleri desteklemek amacıyla OSTİM Yatırım A.Ş., ortak eğitim ve danışmanlık ihtiyaçlarını karşılamak üzere OSTİM Danışmanlık ve Eğitim Merkezi, bölgesel tanıtım için OSTİM Medya, OSTİM Gazetesi, OSTİM Radyo-TV, üniversite sanayi işbirliği için ODAGEM, OSTİM Teknopark gibi arayüzleri, işbirliğini gerçekleştirmek için OSP İş Makinaları Yedek Parçaları Sektörel Dış Ticaret Şirketi gibi çalışma modellerini oluşturduk.

Bir bölgede belli bir sektör gelişmiş olabilir ya da o bölge çok büyük işletmelerin var olduğu bölge olabilir. Ancak işletmelerarası işbirliği, paylaşım yoksa o bölge sadece bir sanayi bölgesidir. Bölgeyi model haline getiren işletmelerin nasıl işbirliği yaptığı, işletmeler arası koordinasyon ve nasıl birlikte kazanç sağlayabildikleridir. Yani sosyal sermayeyi nasıl geliştirebildiğidir. Dolayısıyla OSTİM Modeli sadece **"Bir sanayi bölgesi nasıl kurulur?"** sorusunu değil aynı zamanda **"Bir sanayi bölgesi işletmelerarası işbirliği ve ortak organizasyonla nasıl gelişir ve rekabetçi olur?"** sorusunu da cevaplıyor.

OSTİM olarak kuruluşumuzdan bu yana yaptığımız çalışmalarla bunun bilgi birikimini ve alt yapısını sağlamış olduk. Kümelenme projeleri de bu birikim ve alt yapı üstünde yükselen geleceğe dönük projelerdir.

OSTİM'de Kümelenme Çalışmaları Nasıl Başladı? Nasıl Bir Yol İzlediniz?

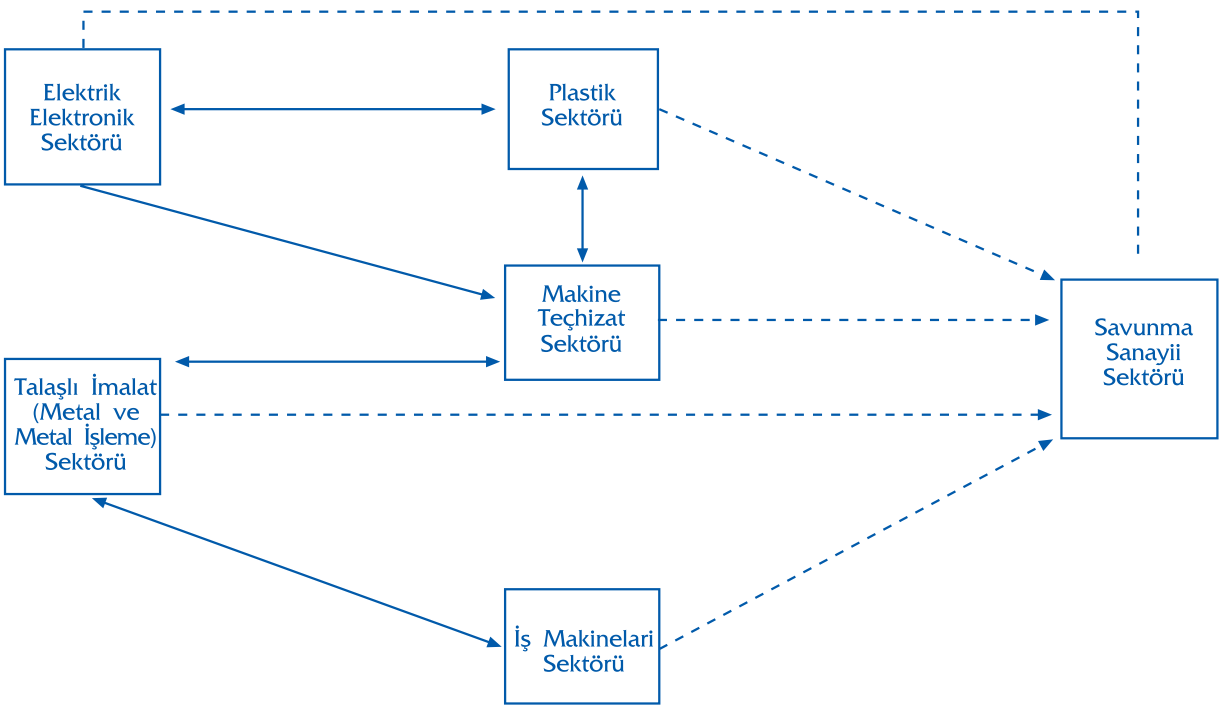
Kendimize hiç bıkıp usanmadan sorduğumuz "İşletmelerimizi ve dolayısıyla bölgemizi nasıl rekabetçi yapabiliriz? Nasıl daha fazla kalkındırabiliriz?" sorusudur. Az önce bahsettiğim OSTİM'li firmaların ortak ihtiyaçlarını karşılaya arayüzler, OSTİM Bölgesel Markası, OSTİM İnovasyon Bölgesi, OSTİM Modeli projelerinin tamamı bu sürekli arayışın sonuçlarıdır. Dolayısıyla biz de örnek alacağımız yenilikleri, başarılı kalkınma modellerini yakından izlemeye ve kendi öngörülerimiz ve özgün imkanlarımız çerçevesinde uygulamaya çalışıyoruz. Kümelenme modeli ülkemizde son birkaç yılda konuşulan ancak halen ciddi bir ivme kazanamamış bir kavram. Öncelikle şunu baştan ifade etmeliyim: çalışmaların içine girdikten sonra daha net anladık ki kümelenme uygulamaları dünya için yeni değil ülkemiz için ise çoktan başlatılmış ve yaygınlaştırılmış olması gereken bir model.

İkinci çıkış noktamız ise rekabet şartları. Başkent Ankara'nın merkezinde olmanın verdiği bir avantaj ve yaptığı ihracat çalışmaları nedeniyle OSTİM dünya ile iletişim halinde olan bir bölge. Dolayısıyla kendimizi sürekli diğer ülke ve benzer sanayi bölgeleriyle kıyaslama imkanımız oluyor. Rekabetin değişen kurallarını öğrenmek için fazla uzağa gitmeye de gerek yok çünkü artık rakipler tam kapımızdalar. Daha çok kısa bir zaman önce bir sanayicimiz erken bir saatte işe geldiğinde bir Çinli rakibinin "Aynı işi yapıyoruz, ben üreteyim sen ülkene sat" şeklinde bir teklifle kendisini kapıda beklediğini anlattı. Sektörlerdeki iniş ve çıkışları, değişen teknolojilerin etkilerini anında hissedebiliyoruz. Yeni rekabet kurallarının sadece imalatla değil, yenilikçilik, bilgi yönetimi, işbirliği, teknoloji gibi unsurlara işaret ettiği artık hepimiz için malum.

MÜSİAD

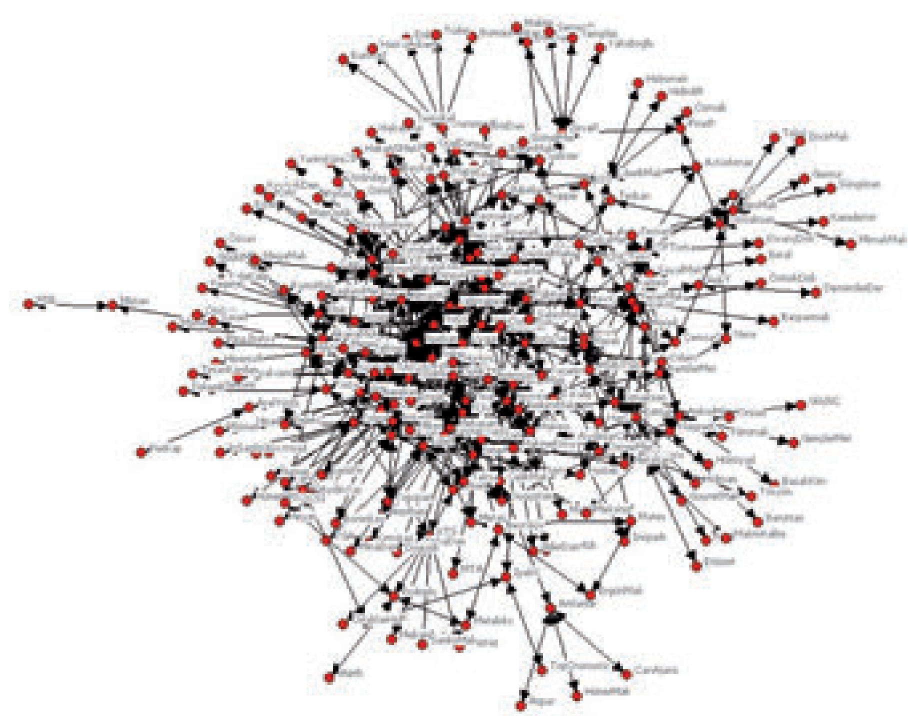
Şekil 1

OSTİM'de Savunma Sanayisini Geliştirme Önerisi



Şekil 2

OSTİM Savunma Sanayi Kümelenme Haritası



MÜSİAD

Dolayısıyla hareket noktamız şimdiye kadar sürekli olarak geç kaldığımız bu ezici rekabet şartlarında nasıl ayakta kalabileceğimiz sorusuydu. Sadece bu gün değil 20, 50, 100 yıl sonra nerede olacağımız ve nerede olmamız gerektiği önümüzde cevaplamamız gereken bir problemdi.

Evet üretim alt yapımız, teknolojimiz dünya standartları ile büyük farklılıklar taşımıyor ancak önemli olan aynı altyapıyı kullanarak nasıl bir rekabet farkı oluşturabildiğimizdir. Sadece bu günü yakalamak değil bir adım öne geçmenin yollarını da aramaya başladık. Yaklaşık 5 yıl önce üstünde çalışmaya başladığımız Geleceğin OSTİM'i projelerinde planlı olarak başladığımız ilk adım **"OSTİM'de Faaliyet Gösteren Sektörlerin Uluslararası Rekabetçilik Analizi"** oldu.

Rekabet Analizinde Amaç Neydi? Ne Tür Faydalar Sağladınız? Hangi Soruları Cevapladı? Ne Tür Bir Yöntem İzlendi?

Sorduğumuz soru şuydu: **"OSTİM hangi sektörlerde Türkiye ve dünyaya göre daha rekabetçi? Ve elimizde bulunan bu güçlü sektörlerle hangi yeni sektör ve pazarlara yönelirsek gelecekte daha rekabetçi olabiliriz?"** Rekabetçilik Analizi bize sadece var olanı değil elimizde var olanla nasıl açılımlar yapabileceğimize dair de önemli veriler sağladı. Tabii, sektörleri sistematik bir biçimde değerlendirebilmek, uluslararası rekabetçiliğini kıyaslayabilmek, kaynaklarımızı yönlendirebileceğimiz sektörlerin hangileri olabileceğini bilmek, dünyadaki sektör trendlerini izleyebilmek ayrı bir uzmanlık istiyor. Bu konuda Ulusal Rekabetçilik Kurumu (URAK) ile işbirliği yaparak onların önerdiği uzmanlarla çalıştık. Rekabet Analizi ve bu analiz üzerine yerleştirilmiş kümelenme çalışmaları bu aşamada belirginleşmeye başladı. Rekabet analizinin OSTİM açısından sonuçlarına geçmeden önce yaklaşık aynı zamanlara rastlayan bir başka gelişme ve işbirliğinden bahsetmeliyim. Aynı dönemde Çankaya Üniversitesi Rektörümüz Prof. Dr. Sayın Ziya Güvenç ile tanışma ve **"Nanoteknoloji ve Kümelenme"** konulu bir sunumunu dinleme imkanı bulduk. Rektör Hocamızın bir yandan dünyadaki gelişmeleri anlatırken bir yandan "**Biz de bu çalışmaları hiç olmazsa artık bu günden başlamazsak kalkınmamız ancak bu işi başarmış ülkelerin insafı kadar olacaktır"** ifadesi bizi çok etkiledi. Kalkınma modeli arayışlarımızda el yordamı ile bulduğumuz sonuçların akademik karşılığını görmek gerçekten tesadüften öte bir buluşmaydı. Diğer ve bence daha önemli şans ise Çankaya Üniversitesinin toplumsal kalkınmaya duyarlı ve bu konuda gerçekten verici ve girişimci bir üniversite olmasıydı. Açıkcası daha sonra kurmaya çalıştığımız benzeri ilişkilerdeki zorlanmalar bunun ne kadar kıymetli bir yaklaşım olduğunu gösterdi. Bu tanışmanın ardından görüşmelerimiz artarak devam etti ve Çankaya Üniversitesi desteğiyle ilk kümelenme çalışması İş ve İnşaat Makinaları sektöründe başlamış oldu. Bu alanda yapılan faaliyetleri ileride anlatmak üzere rekabetçilik analizinin sonuçlarına dönmek istiyorum.

Rekabet analizi OSTİM'de bulunan sektörlerin Michael Porter tarafından geliştirilen ve saha uygulamaları yapılan günümüzde sektörlerin rekabetçilik düzeylerinin belirlenmesinde önemli bir değerlendirme aracı olarak kullanılan Elmas Modeli ile değerlendirilmesi yöntemi ile gerçekleştirildi. Ulusal Rekabet Avantajının belirleyici unsurları olan **"girdi koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, talep koşulları ve ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı ana değişkenleri ve devlet değişkeni"** temel alınarak sektörler değerlendirildi.

Sonuç şuydu: OSTİM'de Metal İşleme, Makina ve Teçhizat ve İş ve İnşaat Makinaları güçlü ve rekabetçi sektörlerdir. Onlar kadar güçlü olmayan ancak bu sektörleri destekleyecek yeterlilik ve güçte olan plastik-kauçuk ve elektrik-elektrik sektörlerinin de varolması önemli bir avantajdır. Elimizde bulunan bu sektörlerle birlikte yönelebileceğimiz rekabetçi sektör ve pazarlar ise **"Savunma Yan Sanayi, Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri, İş ve İnşaat Makinaları ve Medikal Yan Sanayi"** olarak belirlendi.

Elbette sadece rekabet analizi değil kendi öngörülerimiz, işletme, üniversite, uzman ve ilgili çevrelerin de görüşleri çeşitli yöntem ve toplantılarla alındı. Bir kalkınma modeli olarak kümelenme daha önceden bilgi sahibi olduğumuz ancak hangi sektörlerde uygulayabileceğimizi kestiremediğimiz bir modeldi. Rekabet analizi sonucunda yol haritamız daha da netleşti.

MÜSİAD

Ardından kümelenme analizleri gerçekleştirildi. Bu analizlerde ise her bir sektörün küme oyuncularını ve oyuncular arası ilişki ve etkileşim ağını tespit etmiş olduk. Böylece 2007'de kısa zaman aralıklarıyla her bir sektörde küme kurma çalışmalarını başlattık. OSTİM'de bir kümelenme çalışmasının başlatılabilmesi için yoğunlaşma, uzmanlaşma, rekabet avantajı, diğer küme oyuncularının varlığı gibi yeterli imkanlara fazlasıyla sahip olduğumuzu gördük. Özellikle bir çok sanayi bölgesinde olmayan ortak arayüzlerin varlığı çalışmaların başlatılması için büyük bir avantajdı.

Neden Kümelenme Modeli? OSTİM İçin Tek Bölgesel Kalkınma Modeli Kümelenme midir?

Günümüz rekabeti daha çok birilerinin kaybetmesi pahasına kazanılan oyunları içeriyor. Oysa biz herkesin kazandığı oyunlardan yanayız. Kümelenme konusunda edindiğimiz bilgilerle birlikte dünyada ki örneklerini de yerinde inceleme fırsatımız oldu. Gördük ki kümelenmenin tek bir reçetesi ve yöntemi yok. Önemli olan her bölgenin kendine özgü rekabet avantajını esas alarak hedefler koyması ve kendi dinamiklerini harekete geçirmesi. Ancak temel olarak ortak akıl, işbirliği ve yenilikçilikle birlikte ortaklaşa rekabeti hedefleyen bir model. İşletmelerden üniversitelere yerel yönetimlerden kamuya kadar herkesin içinde olduğu, ortak farkındalık ortamında tüm tarafların hedeflerinin ve kazançlarının net koyulduğu bir birlikte kalkınma hareketi. Daha öncede konuştuğumuz gibi üretim altyapısı olarak dünyanın bir çok ülkesi ile yarışabilecek iddiadayız. İhtiyacımız olan daha çok inovatif fikirler, yeni teknolojiler, işbirliği geliştirmektir. Yani sosyal sermayemizi geliştirmeye ihtiyacımız var.

Elbette kümelenme tek başına her derde deva bir kalkınma modeli değildir. Ancak tüm tarafların bir masada ortaklaşa akıl ürettiği, hedefler koyduğu ve yönettiği bir model yeni fikirlerin ve uygulanabilir diğer kalkınma modellerinin altyapısı olacaktır. OSTİM olarak biz bunun faydalarını daha ilk çalışmalardan itibaren görmeye başladık. Yani bu oyunda daha ilk günden kazanmaya başladık.

Kümelenme Modeli Kapsamında Nasıl Çalışmalar Yürütüyorsunuz? Nasıl İlerlemeler Oldu?

Daha öncede bahsettiğim üzere bölgemizde dört kümelenme çalışması yürütülüyor: İş ve İnşaat Makinaları, Savunma Yan Sanayi, Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri ve Medikal Yan Sanayi Kümelenmeleri. Tüm kümelenme çalışmalarında bir yerel yönetim olarak OSTİM'in ortak hedefi çok net: OSTİM'li işletmelerin kümelenme çalışmalarının getirilerinden faydalanarak katma değeri yüksek üretim ve ortak rekabetle tüm bu sektörlerdeki pazar payını arttırması.

Yaklaşık zamanlarda başlamış olmakla birlikte her bir sektörün kendine özgü şartları nedeniyle kendi içinde farklı hız ve dinamiklerle yürüyor. Ancak genel olarak ilk üç sektörde altyapı ve küme kurma çalışmalarımız tamamlandı ve küme geliştirme aşamasına geçildi. Medikal Yan Sanayi ise alt yapısı tamamlandı şu an küme kurma aşamasında. Başlangıç olarak alt yapı adına çözüm ortaklarımızla birlikte her bir çalışmada küme kurma ve geliştirme ekipleri tanımladık. Daha sonra strateji ve hedeflerimizi ve küme analizlerinden yola çıkarak küme oyuncularını belirledik. Hazırlanan başlangıç iş planı çerçevesinde ilk bilgilendirme, farkındalık ve arama toplantılarına başladık. Kurucu yürütme kurullarını oluşturarak mümkün olduğunca kısa zamanda ortak karar alma mekanizmalarını ve küme politikalarını oluşturmaya çalıştık. Logo, web sayfası, tanıtım broşürleri gibi kurumsal kimlik çalışmalarının da ardından saha çalışmalarına hazırdık. Bunlar tüm küme çalışmalarında yaklaşık olarak aynı yürüyen alt yapı ve kurulum çalışmalarıydı.

Yurt dışında da örneklerinde gördüğümüz gibi bir kümelenme çalışmasını devlet, özel sektör, bir sivil toplum kuruluşu yada bir üniversite başlatmış olabilir. Ancak ilk kıvılcımı yakmak kümeyi yöneteceğiniz anlamına gelmez. Çünkü asıl olan ortak akılın ortak hedef ve iş planı çerçevesinde ortak yönetilmesidir. OSTİM olarak kurulum için gerekli altyapının ardından mümkün olduğunca kısa bir süre içinde küme yönetim organlarının oluşumuna emek harcadık. Bu gün her üç kümelenmemizin de yapısal organları olan konsey, yürütme kurulu ve alt çalışma grupları tamamlanmış durumda. Dolayısıyla kümelerin kuruluşuna liderlik eden OSTİM Yönetimi bu gün kümede yer alan oyunculardan birisidir sadece.

Konseyler tüm küme oyuncularının temsilcilerinin yer aldığı bir genel kurul niteliğindeyken konsey temsilcilerinden seçilen yürütme kurulu daha çok icra niteliğindedir. Küme geliştirme ekipleri ise yürütme kuruluna bağlı bir genel sekreterlik şeklinde iş planına bağlı olarak çalışmaları yürütmektedir. Tüm bu yönetim ve katılım organları küme geliştirme aşamasında sürekli büyüyen ve gelişen yapılar. Bu gün hala her yeni katılımcıyla birlikte yola çıkış amaçlarımızı, hedeflerimizi tekrar ediyoruz. Sebatla tekrar ettikçe ve geliştirdikçe de her geçen gün çoğalıyoruz.

Kümelerin yol haritalarının hazırlanması ve çalışma gruplarının oluşturulmasının tüm oyuncularla birlikte çıkarılan sorunlar ve çözüm önerilerine dair ortak arama toplantıları ve raporlara dayandırılması oldukça önemli. Çünkü ortak aklın buluştuğu ve izlenebilir bir plana dönüştüğü noktalar tam da burası.

Daha öncede belirttiğim gibi kümelenme çalışması herkesin kazanabildiği bir oyun. Dolayısıyla küme oyuncusu olduğunu düşünerek temasa geçtiğimiz tüm kurum ve kuruluşlardan olumlu tepkiler aldık. Bu gün ilgili bulundukları sektöre göre ATO, ASO, İMMB, SASAD, ENVER, URAK gibi sivil toplum kuruluşlarının yanı sıra Savunma Sanayi Müsteşarlığı, KOSGEB, EİEİ gibi kamu kurumları; Ankara, Gazi, Hacettepe, ODTÜ gibi üniversiteler ve ana sanayi firmaları da Küme Konseyi ve Yürütme Kurullarında yer almaktalar. Diğer bir gelişme ise gerçekleştirmiş olduğumuz kümelenme çalışmalarının devletimizin kümelenme politikalarında da örnek olarak yer alması. Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından yürütülen AB destekli **"Türkiye'nin Kümelenme Politikalarının Belirlemesi"** projesi sonuç raporlarında OSTİM Modeli ve yürütülen kümelenme çalışmalarından başarılı bir örnek olarak bahsedildi. Ayrıca Ankara'nın rekabetçi sektörleri arasında İş ve İnşaat Makinaları sektörü tespit edilerek rapora konuldu.

Saha çalışmalarının bir yıl gibi kısa bir süre öncesine dayandığı kümelenme projelerimizde bu kısa zamanda pek çok faydasından, başarılı sonuç ve uygulamalardan bahsetmek mümkün. Belki her biri için özel bilgiler vererek örnekleri biraz daha detaylandırabiliriz.

İş ve İnşaat Makinaları Kümelenmesi kısa adıyla İŞİM, temelleri rekabet analizinden de önce atılan ve ilk başlatılan proje. Belirttiğim gibi burada Çankaya Üniversitesinin proaktif yaklaşımı oldukça etkili oldu. Tanışmamızın ardından Rektörümüz Sayın Prof. Dr. Ziya Güvenç ekibiyle birlikte OSTİM'e adeta kamp kurdular. Sektör belirleme çalışmalarının ardından sahadaki veri toplama, yerinde ziyaret ve projeler hemen başlatıldı. Buradaki en önemli nokta sadece Rektör Beyin değil tüm üniversitenin çalışmaya adeta seferberlik halinde katılımıdır. Nitekim daha ilk yıldan Çankaya Üniversitesi öğrencilerinin bitirme tezlerinin konusu İŞİM kümesi firmalarında yapılan iyileştirme çalışmalarından oluştu.

Hedefini **"6 Milyar İnsanı OSTİM'e Pazar Yapacağız"** sloganıyla yola çıkan İŞİM bünyesinde 75 OSTİM'li firma bulunuyor. İki adet AB projesi hazırlanan çalışmada ortak satın alma, ortak fuar katılımı ve tanıtım çalışmaları yürütülüyor. En geniş katılıma sahip olan İŞİM konseyi her ayın ilk cumartesi günü yaptığı kahvaltılı toplantılarla bir araya geliyor.

Savunma Yan Sanayi Kümelenmesinde ise rekabet analizinde rekabet avantajı en yüksek sektör olarak belirlenmesinin ardından yapılan Kümelenme analizi doğrultusunda her bir firmayı yerinde ziyaret ederek, derinlemesine incelemelerle işe başladık. Bu gün üretiminin % 60'ından fazlasını savunma sanayisine yapan ve vizyonu bu sektöre çevirmiş olan 69 OSTİM ve İvedik'li firmadan oluşan kümenin hedefi **"Ordumuzun ihtiyaçlarının karşılanmasında yerli üretimin payını artırmak ve**

MÜSİAD

savunma sanayi KOBİ'lerini uluslararası pazarda rekabet edebilir hale getirmektir." Milli Savunma Bakanlığı ve Savunma Sanayi Müsteşarlığının stratejik planlarında yer alan "Millileştirme ve Yerlileştirme" stratejisi ile paralel hedefler içeriyor. Bu çalışma kapsamında ordu ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanması amacıyla özellikle kuvvetlerle ortak yerleştirme sergileri, yerinde ihtiyaç tespitleri, büyük Milli Savunma Projelerinin takip edilmesi, savunma sanayisine özel eğitimlerin alınması ve ana sanayilerle iletişimin arttırılması gibi çalışmalar ön plana çıkmakta. Kümelenme çalışması öncesinde düşünmeye bile cesaret edemediğimiz projelerin firmalar bir araya geldiğinde nasıl kolaylaştığını görmek memnuniyet verici. Savunma Yan Sanayi Kümelenmesinde işbirliği yaptığımız üniversite Teknoparkı aracılığıyla ODTÜ. Ancak bu işbirliği henüz arzulanan düzeye gelemedi. Savunma Müsteşarlığı ve müsteşarlığa bağlı iştiraklerin ilgisi ise gerçekten üst düzeyde.

OSTİM
YENİLENEBİLİR ENERJİ VE ÇEVRE TEKNOLOJİLERİ KÜMELENMESİ

Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi ise diğer ikisine göre daha ilginç bir yapı teşkil ediyor. Çünkü henüz sektör ne yasal altyapı ne de üretim olarak oluşmamış. Ancak üniversitelerimizde önemli miktarda dünya ile aynı düzeyde bilgi mevcut. Temel sorun ise bu bilgilerin ticarileştirilmesinde. Şu an kazanç sağlayacak olan enerji yatırımlarına henüz yasal altyapı tamamlanmadığı için büyük işletmeler girmiyor. Bu durum KOBİ'lerimiz için bir fırsat. Bu nedenle kümede, daha çok yenilenebilir enerji ile ilgili know-how'ın ticarileştirilmesiyle ilgili üniversite sanayi işbirliği çalışmaları ağırlıklı olarak yürütülmekte. Şimdiye kadar topladığımız bilgilerin tamamı haziran ayında OSTİM'de düzenleyeceğimiz **"Proje Pazarı"** zirvesiyle girişimci ve yatırımcı işletmelerin değerlendirmesine sunulacak. En son mayıs ayında Enerji Bakanlığının alıcısı olduğu Rüzgar Türbini Projesini TÜBİTAK'a sunduk. Proje kabul edilirse Türkiye'nin ilk yerli rüzgar türbini üretilmiş olacak. Temsan, Sabancı Üniversitesi gibi proje ortaklarının da yer aldığı projede OSTİM'li firmalar üretici olarak yer alacaklar.

Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi kapsamında gerçekleştirdiğimiz diğer proje ise **"Yeşil Bina"** projemizdir. OSTİM Yönetim Binası olarak kullanacağımız, kendi enerjisini üreten, yenilenebilir enerji uygulamalarının örnekleriyle yapılan bu bina ülkemizin içinde yaşanan ve hizmet verilen ilk Yeşil Binasıdır. Bina aynı zamanda yenilenebilir enerji sektörü için uygulamalı eğitim binası olarak da kullanılacak.

Bu sektörde diğer bir önemli çalışma ise Ekopark Projesidir. Yine yenilenebilir enerji ve çevre teknolojileri uygulamalarıyla tasarlanacak olan bu yaşam alanı aynı zamanda sektörle ilgili test ve analizlerin de yapılacağı bir teknopark niteliğinde olacaktır. Bu konuda Gazi Üniversitesi ile çalışmalarımız sürmektedir.

Son olarak Medikal Yan Sanayi Kümelenmesinde ise veri toplama ve analiz, küme geliştirme ekibi oluşturma, kurucu ortaklarla bir araya gelme, hedef belirleme ve kurumsal kimlik çalışmaları altyapı çalışmaları tamamlanarak kurma aşamasına gelinmiştir. OSTİM'le birlikte Ankara çapında önemli miktarda üye potansiyeline sahiptir. Fatih Üniversitesi ile başlattığımız bu çalışmaya Ankara Üniversitesi ve ATO'nun da katılımını beklemekteyiz.

Kümelenme Çalışmalarının OSTİM'de ve OSTİM'li Firmalarda Oluşturduğu Etki ve Etkileşimleri Genel Olarak Değerlendirir misiniz?

İlk başlarda firmalarımız konuya şüpheyle bakıyor kendi ellerimizle kendimize rakip mi çıkaracağız endişesi taşıyorlardı. Ancak bu endişeler birkaç toplantı sonra kolayca yok oluyor. Çünkü ancak bir arada iş yapan, yenilikçi firmaları ayakta kalabileceği herkes tarafından kabul edilen bir gerçek.

MÜSİAD

Zaten projeleri reel saha verilerine dayandırarak ve sonuçları yine sahada doğrulayarak oluşturduğumuz için dayanak ve hedeflerimiz firmalarımıza yabancı gelmedi. Kümelenme firmaların birbiri arasındaki rekabeti engellemiyor yada arttırmıyor. Paydaşlarına direkt ticari kazanç da vaad etmiyor. Sadece tek başlarına gerçekleştiremedikleri büyük ve katma değeri yüksek işleri bir araya gelerek alabilmenin, bilgi ve gücü birleştirerek ortaklaşa rekabet edebilmenin iklimini oluşturuyor. Bir başka yanlış algı ise kümelemeyi ticari bir şirket veya oluşum gibi algılamalarıydı. Oysa ticari kazanç kümelenme çalışmasının çıktılarından birisidir. Yani kümelenme paydaşlarına direkt ticari kazanç değil bu kazancı oluşturabilecek ortak akıl ve güç birliği vaat etmekte.

Öncelikle firmalarımız arasında bilgi alışverişi ve ticari alışveriş arttı. Kümelere üyelik ve yönetim organlarına katılım hızla arttı. Birlikte iş yapılabileceğine dair güven ortamı her geçen gün kuvvetlenmekte. İleri teknoloji, Ar-Ge, yenilikçilik, üniversite-sanayi işbirliği, Çin'e mal satmak gibi kavramlar artık uzak kavramlar değil.

Sorunların ve çözüm önerilerin bir arada ortak bir dille ifade edildiğinde en sağır kulaklara bile ulaşabildiğini bizzat deneyimle gördük. Birbirimizi dinlemeyi sorunlarımızı görmemezlikten gelmeyi değil sahiplenmeyi öğrendik. Kümelenme projelerine olan güven ve katılımla birlikte yapılacak işler de yoğunlaşarak artıyor. Ancak öğrendiğimiz bir başka husus ise kalkınma modellerinde önemli olanın kaynağın azlığı yada işlerin çokluğu değil, doğru seçilmiş hedefler, sürdürülebilir bir iş planı ve sürdürülebilir bir yönetimin tasarlanmış olması. Gerisi sabır ve yüreğini koymaya kalıyor.

OSTİM Deneyiminden Yola Çıkarak Kümelenme Çalışması Yapacak Olan Bölgelere Neler Söyleyebilirsiniz?

Öncelikle kümelenme yapılacak sektörün seçimi önemli.Bu gün bölge olarak güçlü göründüğünüz bir sektör aslında tıpkı ülkemizin tekstil sektöründe yaşadığı gibi katma değeri düşük ya da dünyada sona ermek üzere olan bir sektör olabilir. Yani bu günden ziyade gelecekte hangi sektör veya sektörlerde var olabileceğini bulmak önemli. Bu saptamayı yapmak tek başına mümkün değil. Dolayısıyla veri ve uzman görüşlerine başvurarak mutlaka rekabet analizi yapılmalı. İkinci önemli konu yerel inisiyatiflerin çalışmaya katılımı ve sahiplenme. Hiçbir küme çalışması tek bir kurumun liderliğinde yürütülemez. Hedeflerin belirgin ve tüm oyucular açısından net tanımlanması sahiplenme açısından önem taşıyor. Her bölgenin ve sektörün kendine özgü yapısı nedeniyle tüm çalışmalar reel verilere dayandırılarak küme oyuncularının doğrulaması ve değerlendirilmesiyle yapılırsa daha doğru bir iş planı ortaya çıkacak, yürütmeye dair katılım artacaktır. Son olarak da baştan bu yana söylediğimiz gibi kümelenmenin sadece bu günü değil geleceği de tasarlayan bir model olması dolayısıyla yönetim mekanizmalarında da gelecekte de kimlerin nasıl yer alacağı ve yöneteceğini tasarlamak çok önemli. Bu husus henüz bizimde net olarak tanımlayamadığımız ama çözülmesi gereken bir problem olarak sıraya koyduğumuz bir konu.

Röportaj: Gülnaz KARAOSMANOĞLU

İş ve İnşaat Makinaları Kümelenmesi
www.ostim.cankaya.edu.tr

Savunma Yan Sanayi Kümelenmesi
www.ostimkumelenme.org

Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri
www.ostimenerjik.com

Prof. Dr. Ziya Burhanettin GÜVENÇ
Çankaya Üniversitesi Rektörü

"Küme, Bölgesel Kalkınmayı Sağlayabilecek Bir Modeldir"



"Bir üniversite bölgesindeki, ülkesindeki her türlü hastalıktan sorumludur. Üniversitenin sosyal sorumluluğu vardır. Bu nedenle üniversitenin sanayinin içinde olması, onunla işbirliği yapması, dertlerine çözüm bulması onun asli görevlerinden biridir." OSTİM Yönetiminin "üniversite - sanayi işbirliği" kapsamındaki projelerinde "sosyal sorumluluk" ve "vazife" duygusu içinde gönüllü rol alan; sahaya inen üniversitelerimizden biri de Çankaya Üniversitesi oldu. Rektör Prof. Dr. Ziya Burhanettin Güvenç'in OSTİM'de firma sahipleri ile sıcak ilişkiler kurarak yürüttüğü KÜME çalışması bölgedeki sanayicilerini takdirini kazanıyor, diğer üniversitelerimize de örnek oluyor. Prof. Güvenç, iş ve inşaat makineleri sektöründe yürütülen projeleri ve üniversite - sanayi ilişkileri konusundaki sorularımızı yanıtladı.

İŞİM
İŞ ve İNŞAAT MAKİNELERİ KÜMESİ

Çankaya Üniversitesi olarak OSTİM'de "kümelenme" üzerine yoğun çalışmalarınız var. İş ve İnşaat Makineleri Kümesi (İŞİM) çerçevesindeki bu çalışmalarınızı ana hatları ile anlatır mısınız?

İŞİM Kümesi, iş ve inşaat makineleri kümesinin kısa adı. Çok güzel tuttu. Çünkü "işimize bakacağız" diyoruz biz hep. Bu çalışmamızın yaklaşık 2 yıllık bir mazisi var. İlk 6 ayımız OSTİM Organize Sanayi Bölgesinin analizi ile geçti. Pilot sektör arıyorduk. Bu model Türkiye'de yeni olduğu ve doğru uygulanması gerektiği için, herkes tarafından benimsenebilmesi ve mutlaka başarılı olması gerektiği için altı aylık süremizi analize ayırdık. İnandırıcılığımızın yüksek olması için güçlü bir sektörde başlamalıydık

MÜSİAD

OSTİM Yönetimi ile birlikte küme ekibimiz OSTİM'in mevcut durumunu analiz etti. Bunların sonucunda iş ve inşaat makineleri sektörü; bu işten ekmek yiyen insan sayısı, yapılan ihracat büyüklüğü, somut ürün ortaya koyabilme açısından deneyimli bir sektör olarak seçildi. 1,5 yıl kadar bu sektörü kümelenme fikrine alıştırabilmek için dönem dönem eğitim seminerleri verildi. Ayrıca kümeye maddi kaynak sağlayabilmek için de biz Avrupa Birliği Ulusal Ajansın OSTİM'e gelerek vermiş olduğu eğitim seminerine katıldık. "yenilik transferi" başlığı altında AB'den kaynak transfer edebileceğimizi gördük. Bunu da değerlendirebilmek için OSTİM'deki arkadaşlarımızla beraber 2 proje yaptık. İki projeden alınan kaynakla küme ekibinin çalışması için gerekli teçhizattan tutun, yapılacak anket masrafları anketör ücretleri, kümenin tanıtımıyla ilgili malzeme dâhil, ihtiyaç duyduğumuzda elemanların ücretlerini karşıladık. Bunun yanı sıra üniversite olarak biz, sektörün gerçek durumunu yakından görerek her birinin iyileşmeye ihtiyaç duyduğunu, birçok şeyi verimli yapamadıklarını, bilgi düzeylerinin yetersiz olduğunu, başarılı ürünler ortaya koyduklarını ama bu ürün ortaya çıkana kadar her aşamada verim alamadıklarını tespit ettik. Lokal iyileştirme yapmaya karar verdik. Sektörde 120 üretici firmamız var. Bu firmaların dertleri üniversitede proje olarak çözülsün ve firmalarımız kendi işyerlerinde bunları uygulasınlar. Lokal iyileştirme için 11 proje geçen yıl yapıldı. Bu sene 20 proje ile sayıları ve çeşitliliği arttı. Hem sosyal iyileştirmeler, hem mühendislik projeleri yapıldı. 3. yılda daha da artacak bu projeler ve 3. yılda daha büyük problemlere odaklanacağız. Burada hammaddeden son ürüne giden hat üzerinde eksik olan, idealden uzak olan noktaları tespit edip onların üzerine proje yapmaya başlayacağız. Bu bize özgü, sanayicimize özgü, onların çalışanlarına özgü projeler olacak.

Kümelenme konusunun yeni olduğunu söylediniz. Modele ilişkin farklı yaklaşım ve tanımlar var mı? "Kümelenme" deyince kamu kuruluşları, meslek örgütleri ya da KOBİ'lerimiz ne anlıyor?

Kümelenme deyince aslında 2 yıl önce kimse bizim kafamızdaki resmi görmüyordu. Küme dediğimiz zaman bir birliktelik anlaşılıyordu. Kooperatif gibi, ÇAYKUR gibi, Fiskobirlik gibi bir birliktelik anlaşılıyordu. Ama bu birliktelikle küme arasındaki farkı kimse bilmiyordu. Bunu bizim anlatmamız 6 ayımızı aldı. Maalesef bunun ne anlam taşıdığını bizim bürokratlarımız da bilmiyor. Küme için gerekli hukuki altyapının var olduğunu zannediyorlar. Hâlbuki gerekli hukuki altyapı dernek için, vakıf için, kooperatif için var. Ama özünde küme bunların hepsinden farklıdır. Küme kurulduğunda nasıl yönetilecek sorusunu da "herkes istediği yöntemi benimseyebilir" dedi Dış Ticaret Müsteşarlığından gelen ilgili daire başkanı. Demek ki onların kafasındaki küme bizimkinden farklı görünüyor. Herkesin kafasında kendi kümesi var. Grup yerine de kullanılıyor küme sözcüğü, buna Antakya'da bir toplantıda da şahit oldum. Konu küme ama 5 tane firma yan yana gelmiş bunlar küme oluşturmuş diye algılıyorlar. Bunu gerçek anlamda anlayan bir tek OSTİM ve bizim üniversitemizdeki ekibimiz.

İŞİM kümelenme projesinin sonucunda üniversite olarak, KOBİ olarak, ülke olarak hangi hedeflere varılmış olacak?

Küme bir modeldir. Bunun da uygulandığı pilot sektör iş ve inşaat makineleri sektörü. Sektörü dünyada daha rekabetçi yapacak, gelecekte daha ileri teknoloji ile ürün üretebilmesini sağlayacak, nanoteknoloji ile katkılandırılabilecek ürün üretebilecek noktaya çekeceğiz. Çünkü 30 sene sonra var olmak, ayakta kalabilmek istiyorsa sadece OSTİM değil, bütün Türkiye, nanoteknoloji ile ürün üretmek zorunda. O yüksek teknolojide ürün üretemeyenler bugün siyah beyaz televizyon üretmeye çalışanların durumuna düşecek. Bugün o televizyonu kim alır. Hedefimiz de bu kümeyi o teknoloji noktasına çekmek. Küme ülke olarak, refah düzeyini yükseltecek, bölgesel kalkınmayı sağlayabilecek bir modeldir. Dolayısıyla sağlıklı kümelenmeyi sağlayabilirsek bölge kalkınacak. Biz istiyoruz ki bunu Anadolu'nun her tarafında kuralım. O bölgeler de küme vasıtasıyla kalkınsın bunları tek bir bayrak altında toplayabilecek Anadolu Kümeler Birliği'ni kuralım. Bu kümeler de birbiriyle iş birliği yapsın, dayanışma içinde olsun.

Üniversite-Sanayi işbirliği kavramı neyi ifade ediyor? Bu kavramı sanayicilerimiz nasıl algılıyor? Üniversiteler nasıl algılıyor?

Üniversite sanayi işbirliği yıllardır söylenen ama bir türlü gerçekleştirilemeyen bir tanımdır. Bu deyim Türkiye'de hiçbir zaman kök salamadı tutunamadı. Ama gelişmiş ülkelerde, ABD'de özellikle üniversite sanayi işbirliği çok güçlü ve iç içeler. Sanayinin talepleri üniversitelerin projeleri oluyor.

MÜSİAD

Bunu biz de sanayicilerimizle yakın ilişkiler içine girdiğimizde gördük. Hepsi, üniversite-sanayi işbirliği deyince "yok öyle bir şey" diyor. "Peki, siz Çankaya Üniversitesi ile çalışıyorsunuz" denildiğinde "o ayrı bir şey" deniyor. Türkiye'nin başkentindeki OSTİM OSB'de bile bu kadar eksik varsa, bir de diğer OSB'leri düşünün. Demek ki üniversite sanayi ilişkisi çok zayıf kalmış.

Üniversitelerin sanayi ile işbirliği yapması kamu görevi midir yoksa sosyal sorumluluk mudur?

Bir üniversite bölgesindeki, ülkesindeki her türlü hastalıktan sorumludur. Üniversitenin sosyal sorumluluğu vardır. Bu nedenle üniversitenin sanayinin içinde olması, onunla işbirliği yapması, dertlerine çözüm bulması onun asli görevlerinden biridir. Bu gönüllü bir eylemdir aynı zamanda. Biz bunu kalpten de yapıyoruz, aynı zamanda da bu sosyal sorumluluğumuzdur. Zaten bunu sorumluluk olarak kabul etmemizin nedeni bu işi gönüllü yapıyor olmamız. Ünlü hadisin tam bununla ilişkisi vardır; "komşusu açken tok yatan bizden değildir" diyor Peygamber Efendimiz. Şimdi bunu Antakya'da da söyledim, 21. Yüzyılda bunun anlamı şudur: Nohut, mercimek, fasulye değil; bir tarafta Ar-Ge kültürü olan, bilgiyi takip eden, dünyayı takip eden, araştırma yapan, bilgi üreten üniversite var, diğer tarafta da bunlara sahip olamayan sanayi var. Buradakilerde vebal var, bu "açlara" bunları verme konusunda vebal var. Biz bu uyarıya uymayanların durumuna düşmek istemiyoruz.

Üniversiteniz sanayi bölgesine, yani sahaya kendi arzusu ile inen ender üniversitelerimizden biri. Bu olumlu yaklaşım üniversite-sanayi işbirliği açısından arızi, yani istisnai bir durum olarak tanımlanabilir mi?

Maalesef bu bizim tarafımızdan değil de başkaları tarafından böyle isimlendirildi. OSTİM Başkanı Orhan Bey'in yaptığı cansiperane girişimler var. Bu girişimler de Çankaya Üniversitesi ve OSTİM Organize Sanayi Bölgesi arasında ortak, kader birliği yapmış bir projemiz var. Bu söz konusu olduğu zaman Orhan Bey, "o başka, onu ayrı yere koyun" diyor. Şimdi bu durumu arızi, hastalıklı bir durum gibi göstermeye çalışıyorlar. Hâlbuki olması gereken budur. Buna inovatif, yenilikçi yaklaşım da diyebilirsiniz. İnşallah bu geçmişteki bütün hoş olmayan üniversite sanayi ilişkilerini siler, buna dönüşür.

Üniversite sanayi işbirliğinde devlet üniversitesi ya da özel üniversite olmanın yaklaşım açısından bir farkı var mı?

Prensipte hiçbir fark olmaması gerekiyor. Mevzuat aynı. Devlet üniversiteleri hangi sıkıntıyı yaşıyorsa biz de aynı sıkıntıları yaşıyoruz. Bütün olay burada inanmakta yatıyor. Doğru nedir, ülkenin kalkınması için doğru adımlar nelerdir, bunların üzerine gidilmesi gerekiyor. Dekan arkadaşımızla biz kader ortaklığı yaptık, birlikte gittik araştırdık başlangıçta. İki kişinin inandığı şeye Orhan Bey inandı, bugün 50 firmamız var bunu kavrayıp anlayan. Dolayısıyla bu gönüllülük işidir. Bugün mesaimizin büyük kısmını küme çalışmalarına ayırıyoruz. Çünkü öldükten sonra bize bu kalacak.

Tarihsel olarak üretim teknolojilerinde devrimler yaşandı. Siz toplantılarda hep üretimde nanoteknoloji devrimini geç kalmadan yakalamamız gerektiğini söylüyorsunuz. Nanoteknoloji niçin önemlidir?

Kendi tarihimize dönüp bakıyoruz; matbaa Avrupa'da icat edildi. Gavur icadı diye 300 yıl matbaayı içeri almadık, elle yazmayı kodular. Fakat eninde sonunda matbaa girdi. Şimdi matbaanın Osmanlıya girmesinden önceki 30 yılı düşünün, elle kitap yazanlar var. Bir tarafta da kısa sürede kitap yazabilecek, seri üretim yapabilecek bir teknoloji var. Matbaa girdi, elle yazanlar işinden oldu. Avrupa'nın sanayi devrimini yakalamış olduğu dönemi düşünün, bizimkilerin Kanuni zamanında kapitülasyonlar için kapıyı açtığı dönemi düşünün. Onlar fabrikalarda ürettikleri ürünleri bol miktarlarda üreterek Osmanlı'daki ekonomiyi çökerttiler. Bu bizim tarihsel olarak 2 kere yaşadığımız bir şey. Cumhuriyet döneminde sıfırdan kurulan bir devlet, Atatürk'ten sonra bu taraflara kafa yoran yöneticilerimiz olmadığı için mikro teknoloji çağını Türkiye Cumhuriyeti devleti kaçırdı. 50 sene önce atılan fikir 25 sene önce geldi bu nano boyutuna dayandı. Bu dayanma döneminden bugüne kadar geçen bir kuluçka dönemi oldu. Bilimsel araştırmalar yapılıyor ve bu araştırmalar nasıl üretime dönüştürülür; bunun evresini geçiriyoruz şu anda. Bu evre şu anda ticari ürün vermeye başladı. Miktarı 2006 yılı dünya verileri ile kıyaslandığında 60 milyar dolar. Dünyadaki nano teknoloji ile üretime dayalı ekonominin büyüklüğü 15 trilyon dolar. Küçük gibi görünüyor ama bu daha kuluçka dönemi. 30 yıl sonra bu inanılmaz ekonomik patlama yapacak. Hatta önümüzdeki 30 yıl içinde de değil, 10 yıl sonrasında 2006'daki 60 milyar dolarlık olan ticari ürünün 1 trilyon dolara ulaşması bekleniyor. Tabii kriz yüzünden bu biraz sarsılmış olabilir.

Çünkü firmaların Ar-Ge'ye ayırdıkları kaynak azaldı. Bu önümüzdeki 15 yıl için diyelim 1 trilyon dolarlık bir ekonomiden söz edebiliriz. İkinci on beş yıl, bu çok büyük bir ekonomik pazara dönüşecek. Bu 30 yıllık arifeyi iyi geçiremezsek dünyanın her yerinde nano teknolojili ürünler kaplamışken, siz bunları üretemezseniz, bugün siyah beyaz televizyon üretenlerin yaşadığı duruma düşersiniz. Şu anda bir tsunaminin 30 yıl öncesindeyiz. Matbaanın Osmanlı'ya girmesinden önceki 30 yıl gibi bir durum yaşıyoruz. Burada da nano teknoloji tsunamisi her tarafı saracak. Kullandığımız her şeyde arabada, telefonda, ışıkta ev aletlerinde bu olacak. Bunu kullanıp ürün üretemeyenler, hiçbir şeyini satamayacak. Bunun için dalga öncesi bir 30 yıl var. Bu kapitülasyonlardan önceki 30 yıl gibi. Otuz yıl sonra "hadi yapalım" dediğimizde artık çok geç olacak. Düşünün tüm OSB'de herkes işini kaybetmiş, siparişler kesilmiş, sadece iç pazara çalışıyor olacak, ama iç pazardaki müşteri de daha kullanışlı olduğu için, daha dayanıklı olduğu için ithal ürün alacak. Eskiden bizim transistorlu radyolarımız, lambalı televizyonlarımız vardı. Biz böyle giderse otuz yıl sonra hala transistorlu radyo, lambalı televizyon üretiyor gibi olacağız. Otuz yıl sonra Japon elimizin tırnağının içinde televizyon veriyor, duvar kâğıdı gibi televizyon veriyor olacak. Biz siyah beyaz tüplü televizyonu bin TL'ye satarken, Japon bunu bize 50 liraya satabiliyor. Bu koşullarda siz var olamazsınız.

Böyle bir tehdit ya da teknolojik değişim sürecinde bilim adamları ve üniversiteler ne yapmalı, KOBİ'ler ne yapmalı?

Bu ihtiyaca cevap verebilmek için, bu ciddi tehdide çözüm üretebilmek için kümelenme modeli dedik. Bu iş ciddi yatırım, insan gücü, maddi kaynak istiyor. Üniversitelerin ve firmaların tek tek yapabilmesi mümkün değil. Bir üniversitenin hem araştırma yapıp, hem prototip üretip hem de bunu ticari ürüne dönüştürme olasılığı sıfır. Bu durumda gerçek anlamda üniversite sanayi işbirliği gerekiyor. Üniversite araştırmasını yapacak, prototipini çıkaracak, sanayiciyi eğitecek, sanayici de kendi üzerine çıkacak ki bu prototipi kavrayıp ürününün daha da geliştirecek. İşte bu yüksek teknolojiye gidişle olur. Yüksek teknolojiye başka türlü ulaşamayacağımızı gördüğümüz için kümelenme modelini aldık. Tek başına üniversite de bir şey yapamıyor, sanayici de; kaynağı yok, insan gücü yok. Tabi biz bu hedefe giderken pürüzleri aşabilmesi için kümelenme kavramını biraz daha genişlettik. Yerel yönetimleri de bunun içine kattık. Sanayicimizin alt yapı sıkıntılarını çözmesini yerel yönetimlerden isteyeceğiz. Küme modelinde bunlar da var.

Bir bilim adamı olarak, rektör olarak KOBİ'lere rekabetçi özelliklerini artırabilmeleri için neler öneriyorsunuz?

Yine burada reçete olarak küme modelini anlattık hep. Çünkü buradaki yenilikçi modelin, Ar-Ge'nin ancak sağlıklı bir kümede olabileceğini düşünüyoruz. Küme kurulduktan sonra sürdürülebilirliği, olgunlaşması, kritik bir kütleye ulaşmış yani dünyayla rekabet edebilecek, kendi yeniliklerini üretebilecek bir yere dönüşecek. Dünyadaki yenilikleri ve teknolojiyi de yakından takip etmeli. Ar-Ge kültürü de ancak sağlıklı bir kümede var olabilir. Biz ortak Ar-Ge yapmalarını öneriyoruz firmalara. Tek başlarına hiçbirisi Ar-Ge yapamaz, buna kaynak ayıramaz istese de. Ortak Ar-Ge ortak test laboratuarı, çok pahalı cihazların ortak alımı ve kullanımı şeklinde bir birliktelikle biz ancak kritik kütleye ulaşabileceğimize inanıyoruz. En önemli alt yapıyı kümenin gelişimi oluşturacaktır.

Üniversitenizin sanayi bölgelerine yönelik farklı projeleri var mı? Varsa bizimle paylaşır mısınız?

OSTİM'i analiz ederken biz bir sektör seçtik. Bu sektörden ekmek yiyen sadece Ankara'da 500-600 firma geldi bize. Tabii bunların kaçı iş ve inşaat makineleri sektöründe faaliyet gösteriyor, bunlara bakacağız. Bunlar coğrafi olarak Ankara'nın değişik noktalarına yayılmışlar. OSTİM'in dışında firmalar da var. Biz kümeyi sektörel bazda kurmayı hedeflediğimiz için OSTİM OSB'de yeşeren bu fikir OSTİM'in dışına taştı. İŞİM Kümesinin logosunda da yeşerdiği yer olarak OSTİM var, diğer dalgalar da diğer organize sanayi bölgelerini simgeliyor. Onlarla halka tamamlanıyor. İvedik ve diğer organize sanayi bölgelerimizdeki firmalarla da projeler yapmaya başladık. Başkent OSB'yi de ziyaret edeceğiz. Onlarında iş ve inşaat makineleri sektöründe firmaları vardır. Onları da kümenin içine çekmeye çalışacağız. Böylece kritik kütleye ulaşmaya çalışacağız. Kritik kütle insan sayısı, beyin gücü sayısı. Bu sayıya Avrupa'da çok kolay ulaşılabilir; ancak Avrupa ile bizdeki eğitimli insan sayıları arasında dağlar kadar fark var. O nedenle bu kritik kütleye ne zaman ulaşabiliriz; onu bilemiyoruz. Üniversitemizin en büyük projesi budur. Bunun dışında fakültelerimizdeki hocaların yerel olarak buna benzer projeleri var. Ama ben bölgenin kalkındırılması ve refah düzeyinin artırılması için bundan daha büyük bir proje tanımıyorum.

Röportaj: Kemal ÇEKÜÇ

Ayça CANGEL

Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) İdari Koordinatörü

Dünya Genelinde Sektörel Kümelenme Örnekleri



Akademik dünyada geniş yankı bulan, birçok çalışmaya konu olan kümelenme kavramı günümüzde birçok ülkenin ekonomik kalkınma programında yer almaktadır. Halen gerek gelişmiş ülkelerde gerekse gelişmekte olan ülkelerde sürdürülen çok sayıda kümelenme çalışması bulunmakla beraber ülkemizde de kümelenmelerin bölgesel kalkınma politikası açısından taşıdığı potansiyel konusunda farkındalığın arttığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda bu yazıda dünya genelinde halihazırda güçlü sektörlere yönelik çeşitli sektörel kümelenme örneklerini (film sektörü, otomotiv, bilişim teknolojileri,enerji ve tekstil) paylaşmanın bu farkındalığın daha da artmasında faydalı olacağını düşünüyorum.

Film Sektörü Kümelenmesi: Hollywood Örneği

Kültür sektörünün en önemli alt kolu olan film sektörü dünya ekonomilerinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Amerika Birleşik Devletleri ise, film endüstrisi alanında bu ülkelerin ilk sırasında yer almaktadır. Güçlü bir sektörel kümelenmeye sahip olan Amerika film sektörü, özellikle Hollywood bölgesinde faaliyetlerini yoğunlaştırmıştır. Öyle ki, dünyanın en bilinen kümelenmeleri arasında gösterilen Hollywood, geçtiğimiz yüzyılın ilk yarısında Amerikan halkının artan alım gücüne bağlı olarak sinemaya olan ilgisindeki artış sayesinde dünyanın en geniş film yapımcısı haline gelmiştir. Dünyadaki film endüstrisinin çoğunluğuna hakim olan Amerikan film endüstrisi, bünyesinde büyük stüdyoları barındıran Hollywood tarafından yönlendirilmektedir. Hollywood şu anki yapısı itibariyle hem bir sektörü hem de coğrafi bir alanı temsil etmektedir. Hollywood menşeli filmler dünya çapındaki gişe sıralamasında baskın durumdadır; bununla beraber dünya genelinde üretilen 4000'den fazla filmin yalnızca 700 tanesi ABD'de üretilmektedir.

ABD'deki kitlesel pazarlara yönelik film üreticileri geçen yüzyılın ilk yarısında özellikle üretim süreçlerinde teknik ve yaratıcı işgücünü bünyesinde bulundurarak ve filmlerin dağıtımı ve pazarlanması konusunda, Avrupa ve Hindistan'daki rakiplerine göre çok daha kapsamlı bir yatay entegrasyona gitme yolunu seçmiştir. Özellikle pazarlama konusunda yapmış olduğu büyük ölçekli yatırımlar, Hollywood'a kitlesel pazarlara hizmet edebilirlik konusunda nispi bir verimlilik kazandırmıştır.

Hollywood, dikey entegrasyon konusunda da diğer ülkelerdeki film kümelenmelerine göre büyük ölçekli pazarlama ve dağıtıma çok daha erken girmiş ve yine Hollywood dikey entegrasyondan uzaklaşarak üretim, pazarlama, dağıtım ve sergileme konusunda taşeronlara yönelmiştir.

Amerikalı film şirketlerinin ihracat pazarlarında ölçek oluşturmakta erken davranmaları sebebiyle Hollywood ihracat avantajı yaratmada ve bu avantajı sürdürmede diğer ülkelere kıyasla hep bir adım önde olmuştur. Nitekim, 2006 yılında Gupta ve arkadaşları tarafından hazırlanan raporda incelenen Hollywood (Los Angeles) film endüstrisinin Elmas Modeli (Diamond Model) ile yapılan uluslararası rekabetçilik analizine göre, sektörün tüm ana değişkenleri (girdi ve talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejileri ve rekabet yapısı, devlet), açısından yüksek rekabetçilik gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu itibarla, sektörün faaliyet gösterdiği Los Angeles'taki doğal çeşitlilik, film çekimi için uygun iklim yapısı, yüksek kalitedeki insan sermayesi (özellikle de yaratıcı yeteneğin çekim merkezi olması ve Amerika'da film, televizyon ve dijital medya alanlarının yanısıra, film yazarlığı ve üretim konusunda eğitim programlarını bünyesinde bulunduran tek üniversite olan UCLA'in Los Angeles sınırları içerisine yer alması), iyi derecede fiziksel altyapı ve film stüdyolarının finansal hizmetlere ulaşımındaki kolaylığı güçlü girdi koşulları olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan yüksek enerji ve işçi maliyetleri, yüksek kurumlar vergisi oranı ve gayrimenkul piyasasındaki hızlı fiyat artışı rekabetçilik seviyesine olumsuz etkileyen başlıklardır. Sektörün firma stratejileri ve rekabet yapısı genel olarak ortaya çıkan ürüne odaklanmış durumdadır. Günümüzde ev eğlencesi (home entertainment) pazarının daha da yaygınlaşmasıyla rekabet bu alana kaymış olup, dağıtım ve pazarlama kanalları buna göre yeniden şekillenmiştir. Mevcut durumdaki ticari baskılardan dolayı ki, buna yüksek oyuncu ücreti, özel efekt maliyetleri ve dijital üretim ve geniş çaplı pazarlama kampanyaları dahildir, sektör içindeki stüdyolar özellikle de üretim sonrası dijital süreç ve uluslararası dağıtım konularında işbirliğine gitmektedir. Örneğin NBC Universal ve Viacom ülke dışındaki sinema salonlarına ortak olup, dağıtım maliyetlerini paylaşmaktadır.

Talep koşulları açısından değerlendirildiğinde, yayın teknolojisindeki hızlı gelişim, dünya çapında yeni sinema salonlarının açılması ve geçtiğimiz yıllarda Amerikan filmlerinin Çin gibi büyük pazarlara giriş yapabilmesi talebin artarak devam etmesine neden olmuştur. Amerikan Film Endüstrisi Birliği (MPAA)'nin açıklamış olduğu 2006 istatistiklerine göre film endüstrisi ülkedeki diğer eğlence alternatifleri olan tema parklarının ve profesyonel lig spor faaliyetlerinin toplamından çok daha fazla talep görmüştür. Yaklaşık 1.5 milyon kişinin sinemayı tercih ettiği 2006 senesinde, 341 milyon kişi tema parklarını ziyaret etmiş olup 136.9 milyon kişi de spor karşılaşmalarını tercih etmiştir. Burada önemli bir noktaya dikkat çekildiğinde; İngilizcenin dünyada en yaygın 3. dil olması ve Amerikan kültürünün ve Amerikan kimliğinin Hollywood filmleriyle ön plana çıkarılması ve bu sayede küresel kültürün Amerikan kültürüyle bağdaşlaştırılması Hollywood filmleri için dış talebi artırmaktadır.

Diğer yandan kamu yönetimi yani devlet, ulusal film endüstrisinin gelişmesi ve rekabet gücünün devam ettirilmesi bağlamında önemli derecede rol oynamakta ve gerekli önlemleri almaktadır. Örneğin, Kanada gibi İngilizce konuşulan ülkelerdeki cazip vergi indirimleri Amerikan film yapımcılarının bu ülkelere kaydırmasına neden olmaktadır. Bu gelişmeler çerçevesinde, ekibin gidilen ülkede istihdam edilmesiyle işsizlik sorunu da ortaya çıkmaktadır. Konuyla ilgili olarak birçok şehir ve eyaletin, film yapımcılarının yurtiçinde kalması için vergi indirimi ve diğer birçok teşviğe yöneldiği görülmektedir. Hatta Amerikan Kongresi film yapımcılarının Amerika'da kalması için vergi teşviğini de kapsayan gerekli mevzuat konusunda görüşmelere başlamıştır. Sektör, Eyalet Hükümeti Kaliforniya Film Komisyonu tarafından temsil edilmektedir. Kaliforniya eyaleti sınırları içinde film çekimi için kullanılması planlanan bütün film ve mekan kaynakları için izinler komisyon tarafından verilmektedir.

Devletin, önemli ölçüde sayılabilecek teşvik mekanizmalarını da sektörün hizmetine sunduğu görülmektedir. Örneğin Star İşbirliği, film yapımcılarına kamuya ait kullanılmayan mülkiyetlere erişimini sağlamaktadır böylelikle yapım giderleri büyük ölçüde azalmaktadır. Mülkiyetlerin kullanım izinleri Kaliforniya Film Komisyonu aracılığı ile de alınabilmektedir. Sinema Gereçleri için Vergi Teşviği, yapım sonrası araç-gereçlerinin ehliyetli kişilere satılması veya kiralanmasında %5 satış vergisi muafiyeti öngörmektedir. Burada muafiyet gereçlerin satıcısından satın alma esnasında gerecin alıcısına yüklenmektedir. Kaliforniya İşletme Bölge Vergi Teşviği ise, Kaliforniya Teknoloji, Esnaf ve Ticaret Şubesi tarafından belirlenen ekonomik olarak düşük seviyedeki

MÜSİAD

alanlarda İşletme Bölgeleri kurulmuştur. Büyüme, kalkınma ve yatırımın artırılması için oluşturulan bu bölgelerde yatırım veya iş yapan vergi mükellefleri için özel vergi teşvikleri belirlenmiştir. Ayrıca, Kaliforniya Film Komisyonu tarafından Kaliforniya eyaleti sınırları içerisinde yapılacak çekimler için bazı başka kolaylıklar ve servisler de sunulmaktadır. Örneğin, Kaliforniya Eyalet mülkiyetleri için ücretsiz izin, eyalet çevreyolu ve otobanında yapılacak çekimlerde yardımcı olması amacıyla ekibin Kaliforniya Otoban Devriyesi Film İrtibat hizmetinden faydalanabilmesi, çekim ve sorun giderme yardımı, eyalet mülkiyetlerinde kullanılacak havai fişek ve diğer özel efektlerin kullanımı için çekim mekanında hazır bulunacak Kaliforniya Eyaleti'ne bağlı bir itfaiye müdürünün tahsisi, eyalet içinde bulunan 55'ten fazla film komisyonu ile koordinasyonun sağlanması ve kişiye özel mekan talebi için ilgili film komisyonu ofisleri ile irtibata geçilmesi gibi olanaklar sunmaktadır. Aynı zamanda, sektördeki rekabetin artırılması için Kaliforniya ve New York dışındaki eyaletlerde de film çekiminin yaygınlaştırılması ve üretimin artırılması amacıyla farklı teşvikler de sunulmaktadır. Bu konuda Kuzey Karolayna, Kaliforniya ve New York'tan sonra film sektöründe gelişen eyaletlerin başında gelmektedir.

Hollywood film endüstrisi bünyesinde birbiriyle iç içe geçmiş birçok ilgili ve destekleyici kurumları barındırmaktadır. Bölgede doğrudan bağlantılı sektörler olarak ses kaydı, televizyon yayını, video oyunları, özel/görsel efektler, bilgisayar animasyonu, reklam ajansları, yetenek ajansları, magazin dergileri ile ilgili firmalar, tema parklar ve Los Angeles turizm oyuncuları bulunmaktadır. Bunun yanısıra toptan ve perakende sektörü, gayrimenkul yönetim firmaları, finans kurumları ve Spa, kozmetik, fitness gibi kişisel servisler bölgede hazır bulunmaktadır. Diğer taraftan, Amerikan Film Endüstrisi Birliği (MPAA), Kaliforniya Film Komisyonu, Hollywood Dış Basın Birliği, Los Angeles Film Eleştirmenleri Birliği gibi birçok kurum ve kuruluşun genel merkezi veya merkez ofisi Los Angeles sınırları içerisinde faaliyet gösteren oyuncular olarak öne çıkmaktadır.

Otomotiv Sektörü Kümelenmesi: Baden- Württemberg Örneği

Almanya'nın güneybatısında yer alan Baden-Württenberg eyaleti ülkenin en yüksek refah düzeyine sahip yenilikçi bölgelerinden biri konumundadır. Almanya'nın otomotiv sektöründe edinmiş olduğu rekabet avantajı; merkez konumunda olan bu bölgede yer alan üreticilerin ve tedarikçilerin oluşturmuş olduğu sıkı ağlara dayanmaktadır. Baden-Württemberg otomotiv kümelenmesi başlıca markaları *(Audi- Heilbonn yakınlarında Neckarsulm; Mercedes-Benz- Stuttgart; Porsche- Stuttgart-Zuffenhausen'de faaliyet göstermektedir)* içinde barındırmaktadır. Bölge aynı zamanda Kässbohrer, Neoplan, Iveco, John Deere, Evo Bus, ve Mercedes-Benz gibi başlıca ağır vasıta, tarım araçları, otobüs ve diğer vasıta üreticilerini bünyesinde bulundurmaktadır. Güçlü Ar-Ge altyapısı ile rekabetçi bir pozisyona sahip olan bölge, otomotiv üreticilerinin ve tedarikçilerinin oluşturduğu en önemli kümelenmelere ev sahipliği yapmaktadır. Bölgedeki otomotiv ve motor üreticileri 67 fabrikada toplamda 38 milyar Euro'luk satış gerçekleştirilmektedir ve bölgedeki otomotiv şirketlerinde gerçekleştirilen teknolojik-yenilikçi çalışmalar sonucunda hava yastığı teknolojisi, *(cruise control)*, yakıt enjeksiyon sistemleri ve anti-blokaj fren sistemleri gibi başarılı projelere imza atılmıştır. Bölge aynı zamanda Almanya'da prestijli üniversiteler olarak bilinen Heidelberg, Tübingen ve Freiburg üniversitelerine ve teknik alanlara yönelik eğitim veren Stuttgart, Karlsruhe ve Mannheim üniversitelerine de ev sahipliği yapmaktadır. Bölgedeki yüksek eğitim sistemi ise genel olarak otomotiv sanayinin ihtiyaçlarına göre düzenlenmiştir.

Tasarım, geliştirme ve süreç mühendisliği Esslingen ve Konstanz; otomotiv mühendisliği Karlsruhe ve Esslingen; otomotiv sektöründe işletme yönetimi Nürtingen'de ve otomotiv tasarımı alanında eğitim ise Pforzheim'ın teknik okulunda verilmektedir. Baden-Württemberg'de yapılan araştırma harcamaları gerek Almanya gerkese Avrupa Birliği (AB) ortalamasının üzerindedir. AB'de yapılan özel Ar-Ge harcamaları Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH)'nın %2'sini oluştururken, Almanya'da bu oran %2.5'tur. Diğer taraftan bölgedeki otomotiv sektörünün göstermiş olduğu yüksek performans sayesinde Baden-Württemberg bölgesinde gerçekleştirilen Ar-Ge yatırımları toplamda %3.7'yi bulmaktadır. Bu oranın sonuçları yerel patent başvuru sayılarında da açıkça görülmektedir; Almanya genelinde 100.000 hane halkına ortalama 58 başvuru yapılırken bu oran Baden-Württemberg bölgesi için ortalama 112 olarak belirlenmiştir. Buradan yola çıkarak Avrupa Birliği Komisyonu Yenilikçilik Değerlendirme Raporuna *(European Commission's European Innovation Scoreboard)* göre bölge, Avrupa Birliği üye devletleri içinde en yenilikçi 10 bölgeden biri konumundadır.

MÜSİAD

Bilişim Sektörü Kümelenmesi: Bangalore Örneği

Hindistan'ın Silikon Vadisi olarak da bilinen ve ülkenin güneyinde yer alan Bangalore'un Bilişim Teknolojileri (BT) alanında merkez haline gelmesiyle ilgili süreç, şehrin hava kuvvetleri üssü olarak ve diğer kamu kurumlarının yerleşimi için seçilmesiyle başlamıştır. Bu tercih özellikle mühendislik ve teknik eğitim veren üniversitelerin, enstitülerin ve kolejlerin bölgede kurulması için teşvik edici bir etken olmuştur. Bölgedeki ilk yazılım teknoloji parkının kuruluşu 1970'li yıllara dayanmaktadır. 1980'li yıllarda Bangalore'un ana yazılım sektörüne yönelik ihracatı üründen ziyade kalifiye, düşük maaşlı yazılım mühendisleri ve programcılardan meydana gelen işgücü olarak göze çarpmaktadır. Özellikle Hindistan çıkışlı BT mühendisleri ABD'de çalıştıkları süre zarfında dış kaynak *(outsource)* hizmetlerinin Hindistan'dan yapılmasında büyük rol oynamıştır. 1998 yılına gelindiğinde Kaliforniya'daki Silikon Vadisi'nde yer alan 775'ten fazla firmayı yöneten Hint asıllı mühendisler daha sonraki yıllarda ülkelerine dönerek buradaki fırsatlardan yararlanma yoluna gitmişlerdir . Ülkelerine dönen mühendisler ve diğer profesyoneller sadece teknolojinin ve sermeyenin değil aynı zamanda idari ve kurumsal bilgi birikiminin (know-how) aktarılmasında ve yerel üreticilerin gelişmiş ekonomilerdeki ağlara ve piyasa fırsatlarına erişimlerini sağlamışlardır. Bölgede kurulan üniversiteler ve araştırma laboratuarları gerek sektöre sağladığı işgücü gerekse yeni ürün geliştirme ve tasarımda sağladığı Ar-Ge hizmetleri ile kümelenme içinde faaliyet gösteren firmalara büyük oranda avantaj sağlamaktadır.

Özellikle çokuluslu firmalarla yerel firmalar arasında oluşturulan ağlar, kümelenmenin geliştirilmesi yönünde devlet tarafından verilen teşvikler ve fiziksel altyapı hizmeti, bölgede kurulan teknoparklar ve eğitim kurumları ve yerleşim mekanları bölgede faaliyet gösteren firma sayısının zamanla artmasına olanak sağlamıştır. Büyük bölümü yazılım mühendislerinden ve programcılardan meydana gelen büyük bir işgücü havuzuna sahip olan Bangalore'da, Bangalore Sanayi ve Ticaret Odası verilerine göre 150'den fazlasını çokuluslu büyük firmaların oluşturduğu 1.000'e yakın bilişim teknolojisi şirketi faaliyet göstermektedir. Hindistan Yönetim Enstitüsü *(Indian Institute of Management)*-Ahmedabad tarafından bölgede faaliyet gösteren firmalara uygulanan ve Bangalore yazılım kümelenmesinin sektörde kümelenmeyen bölgelere göre avantajlarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen anket çalışmasında Bangalore'un kümelenmeyen bölgelere oranla işgücüne ulaşım, müşterilere ve rakiplere yakınlık, tedarikçilere ve hizmet sağlayıcılara olan erişim kolaylığı ve Ar-Ge ve eğitim olanakları bakımından kümelenme içindeki firmalara avantajlı bir konum sağladığı ortaya çıkmıştır.

Enerji Sektörü Kümelenmesi: İspanya-Basque Bölgesi Örneği

İspanya'nın kuzeyinde yeralan Basque Bölgesi'ndeki enerji kümelenmesi, yerel yönetimin bölgedeki enerji sektörüne ait potansiyelin farkına varmasıyla 1990'lı yıllarında ortalarında "cluster de Energia" adıyla hayata geçmiştir. Yerel yönetimi kümelenme politikasına iten başlıca sebep ise o dönemde yaşanan derin ekonomik krizdir. Ekonomisi büyük oranda demir çelik gibi ağır sanayiye dayanan bölge 1980'lerden itibaren gelişmekte olan ülkelerin sebep olduğu rekabet karşısında yeni politikalara yönelmiş, 1990'lı yıllarda kümelenme politikası çerçevesinde yeniden yapılanmaya gitmiştir. Bu politika çerçevesinde kurulan Cluster de Energia'nın 2008'deki üye sayısı 84'e kadar yükselmiştir.

2007 yılında 27,000 kişiye istihdam sağlanan kümelenmede, toplam ihracat 2 milyar doları bulmuştur. Sektörün değer zincirinin farklı bölümlerinde faaliyet gösteren üyeleri arasında son kullanıcılar, danışmanlık ve mühendislik firmaları, ana müteahhitler, mekanik ve termo mekanik mal tedarikçileri, elektromekanik mal tedarikçileri, teçhizat ve kontrol araçları tedarikçileri, diğer mal ve hizmet sağlayıcıları ve bankalar vardır. Kümelenmede kamu, Basque Enerji Kurulu ve Basque Sanayi, Ticaret ve Turizm Müdürlüğü seviyesinde temsil edilirken, Basque Bölgesi Üniversitesi ve bölgedeki teknoloji merkezleri başta inovasyon ve geliştirme projeleri olmak üzere kümelenme faaliyetlerine destek vermektedir. Basque Bölgesi'ni yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği başta olmak üzere enerji ve enerji teknolojilerinde amiral gemisi yapma hedefiyle faaliyetlerini sürdüren enerji kümelenmesi; yedek parça ve teçhizat tedariği, mühendislik servisleri ve bütün enerji sektörüne yönelik bilgi birikimi (know-how) tedariği konusunda her türlü projeye cevap verebilmektedir.

MÜSİAD

Tekstil Sektörü Kümelenmesi: Çin Shaoxing County Örneği

Dünyanın sentetik iplik tekstili üzerine en önemli endüstriyel bölgelerinden biri olan Zheijang eyaletindeki Shaoxing, Çin'in ve Asya'nın tekstil ürünleri bakımından en büyük dağıtım ve ticaret merkezi olup testil sektörü şehrin özellikle kuzey tarafında baskın durumdadır. İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri(İTKİB)'nin verilerine göre şehirde 2500'den fazla firma faaliyet göstermektedir. Yıllık üretim miktarının 2,7 milyar metreyi bulduğu şehirde her türlü kumaş üretilebilmektedir. 2006 yılında toplam 45 milyar yuanlık yerli üretim gerçekleştirilen kümelenme sayesinde bölge ülke genelindeki tekstil üretiminde en büyük paya sahiptir. Shaoxing'in tekstil sektöründeki bu gelişimi 1980'lerin başında küçük tekstil işletmelerinin kümelenmesine bağlanmaktadır. 1988'de yerel yönetim, "Çin Tekstil Şehri" adında bir serbest ticaret pazarı kurmuş ve küçük işletmelere ürünlerini satabilecekleri ve hammadde bulabilecekleri bir ortam sağlamıştır. Kuruluşundan kısa bir süre sonra ülkenin en büyük tekstil ürünleri pazarı ve dağıtım merkezi haline gelen "Çin Tekstil Şehri", zamanla daha çok küçük işletmenin şehrin çevresinde kümelenmesine öncü olmuştur. Kümelenme; küçük işletmeleri, üniversite ve araştırma enstitülerini, kamu kurumlarını, aracı servisleri vb. birimleri bünyesinde bulundurmaktadır. Ülkenin en büyük tekstil ürünleri merkezi olan Çin Tekstil Şehri, kümelenmedeki firmaların yeni ürünler hakkında bilgi kaynağı görevin görmektedir. Hergün binlerce çeşit ürünün sergilendiği Şehir'in sabit bir pazar talep ve arz akışına sahip olması yeni ürünlerin geliştirilmesi için önemli bir bilgi kaynağı görevini görmektedir. Diğer taraftan küçük işletmelerin ve teknoloji enstitülerinin oluşturduğu ağ, yeni teknolojilerin kümelenme içinde kolayca dağılmasına olanak sağlamakta ve kısa hayat döngüsüne sahip tekstil ürünlerinde yeni ürün inovasyonunun önünü açmaktadır.

Özgeçmiş

Menemen Anadolu Lisesi'ni dereceyle bitirdikten sonra 2002 yılında Bahçeşehir Üniversitesi'nin Endüstri Mühendisliği Bölümü'nü burslu olarak kazandı. Programı bölüm birincisi olarak bitirdi. Okul 3.sü olarak mezun oldu. Aynı zamanda Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nde yandal eğitimini tamamladı. Proje Yönetimi, Aktuarya, İşletme Yönetimi ve Lojistik konularında sertifikalara sahip olan Cangel, URAK ekibinde 2004 senesinden bu yana çalışmalarını sürdürmektedir.

Kaynaklar

- Bakker, G., 2005. "The Decline and Fall of the European Film Industry: Sunk Costs, Market Size and Market Structure, 1895-1926." Economic History Review 58, no. 2 311-52.
- Basant, R., 2006. Bangalore Cluster: Evolution, Growth and Challenge, Indian Institute of Management Ahmedabad Research and Publications, May.
- Eliashberg, J., Elberse, A., ve Leenders, M.A.A.M, 2006. The Motion Picture Industry: Critical Issues in Practice, Current Research and New Research Directions. Marketing Science, Vol. 25, No. 6, November-December 2006, pp. 638-661
- EMCC, 2008. European Monitoring Centre on Change, Case Studies: Energy Sector Basque Energy Cluster, Spain.
- Ghemawat, P.,2000. The Indian Software Industry in Milennium, Harvard Business Case 9-700-036. Boston, Harvard Business School
- Gupta, M.Jacobi, M., Jamet,J., Malik, L., 2006. The LA Motion Picture Industry Cluster, Harvard Business School
- Hoskins, Colin, Stuart MacFadyen, and Adam Finn. "A Comparison of the Motivation of Japanese and Canadian Participants in International Joint Ventures in Television and Film: The Role of Cultural Distance and Management Culture," in P. Beamish and J. Kelley, eds., Cooperative Strategies: Asian Perspectives, San Francisco, New Lexington Press, 1997.
- http://acea.thisconnect.com/index.php/country_profiles/detail/germany#text
- http://ftb.ca.gov/forms/misc/1126.pdf
- http://www.clusterenergia.com/
- http://www.film.ca.gov/Incentives.html
- http://www.mpaa.org/researchStatistics.asp
- http://www.shaoxing.gov.cn/en/Chinatextilescity/textile.htm
- Marukawa,T.,2006. The Geography and History of Industrial Clusters in Zhejiang Province, China, November.
- Porter, M.E., 1998. Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, November-December.
- Renyong, C., Xia, Y., and Baofeng, C., 2004. Technology Innovation through small enterprise clusters, Special Feature : Tech Globalization: Opportunities for SSEs, Tech Monitor, November-December
- Scott, J.A., 2005. On Hollywood: The Place, The Industry, Princeton, NJ: Princeton University Press
- Wildman, S. S. & Siwek, S. E., 1988. International trade in films and television programs. Cambridge, MA: Ballinger.
- Wildman, S. S., 1995. Trade Liberalization and Policy for Media Industries: A Theoretical Examination of Media Flows, Canadian Journal of Communication, Vol 20, No 3.

Yrd. Doç. Dr. Aslı Deniz H. KUYUCU
Boğaziçi Üniversitesi
Uluslararası Ticaret Bölümü

AB'nin Kümelenme Politikası ve Teşvik Stratejisi



Son yıllarda kümelenme politikaları AB'de rekabetçilik ve inovasyona yönelik stratejilerin ve teşvik mekanizmalarının belirlenmesinde büyük önem kazanmıştır. 2008 yılında Science Business Innovation Board tarafından açıklanan verilere göre AB'de 2.000'i aşkın kümelenme ve 70 farklı ulusal kümelenme politikası bulunmaktadır. AB'de kümelenme politikaları, farklı amaçlara yönelik olarak KOBİ, inovasyon ve ar-ge gibi çeşitli başlıklar altında yer almaktadır. Genel olarak AB kümelenme politikalarının Üye Devletler tarafından yürütülen özel kümelenme girişimleri ve destekleri ile birlikte hayata geçirildikleri ve temelde büyüme ve rekabetçilik hedeflerine hizmet ettiği görülmektedir. Bu noktada AB'de gün geçtikçe önem kazanan kümelenme organizasyonları gerek kümelenme politikalarının oluşturulmasında, gerekse kümelenme girişimlerine yönelik teşviklerinin belirlenmesinde ve kullanılmasında etkin rol almaktadırlar. Kümelenme organizasyonlarının faaliyet alanları ile ilintili olarak, bölgesel veya AB genelinde, kamu fonlarından yararlandıkları ve üniversiteler, girişimciler ve finansman kaynaklarından oluşan bir işbirliği ve ortaklık yapısı içerisinde yer aldıkları görülmektedir. Bu noktada ortaklık ve işbirliği anlayışının AB'nin teşvik sisteminin temelini oluşturduğunu hatırlatmakta da fayda bulunmaktadır.

Kümelenme yaklaşımının da üç husus öne çıkmaktadır: uzmanlaşmış işletmelerin coğrafi konsantrasyonu, işgücünün gelişmiş bilgi ve becerileri ve yakınsallık kavramı çerçevesinde destekleyici kurumların bilgi akışını ve kümelenme içerisinde katma değeri arttırıcı yaklaşımları.

AB, bu üç belirleyici unsurdan yola çıkarak, kümelenmelerin dinamik, ekonomik ve sosyal yapılarını destekleyici ve geliştirici politikaların, küresel rekabet gücü kazanmada en etkili yöntem olacağı sonucunda varmıştır. Günümüzde kümelenme AB'nin resmi kalkınma ve rekabetçilik politikası olarak kabul edilmekte ve değişime uyum sağlama ve değişimi yönlendirebilme yeteneğine sahip kümelenmelere sahip bölge sayısının AB genelinde artırılması hedeflenmektedir.

Avrupa Komisyonu tarafından 2008 yılında yayınlanan "Kümelenme Kavramı, Kümelenme Politikaları ve İnovasyon ve Rekabetçilik İçerisindeki Rolleri" başlıklı çalışmada, kümelenme önkoşullarına yönelik bir inceleme de yer almaktadır.

Buna göre AB genelinde incelenen 159 başarılı kümelenme örneğinin 105'i en önemli önkoşulu kalifiye işgücü ve aktörler arasında kurulan güçlü ağ yapısı olarak tanımlarken, 70'i kümelenme alanında yer alan üniversite ve kamu araştırma merkezlerinin etkin katılımı ve desteğini kümelenme yapısının olmazsa olmazı olarak gördüğünü ifade etmiştir. Yapılan bu çalışma AB'nin kümelenme politikalarının önceliklerinin ve bu önceliklere yönelik fonların belirlenmesinde etkili olacaktır.

Politikaların oluşturulmasında AB, modern, çok-aktörlü ve rekabetçi bir yaklaşımı benimsemektedir. AB kümelenme politikasının öncelikleri bu doğrultuda; ekonomik büyümeyi desteklemek, inovasyonu teşvik ederek, işletmelerin ve kümelenmelerin inovasyon yeteneklerini geliştirmek, teknoloji ve bilgi akışını hızlandırmak ve kolaylaştırmak, koordinasyon ve işbirliğine uygun ortamı sağlamak, etkili ve rekabet gücü yüksek kümelenme stratejilerinin belirlenmesine yönelik olarak başarı hikayelerinin ve en iyi performans örneklerinin paylaşımını sağlamaktır. Ancak unutulmaması gereken husus kümelenme strateji ve politikalarının her kümelenme yapısı için yeknesak bir yapıya sahip olamayacakları ve kümelenmenin coğrafi, sektörel, ağ yapısına bağlı özelliklerine uygun olarak özelleştirmeleri gerektiğidir.

> **"AB kümelenme politikasının öncelikleri bu doğrultuda; ekonomik büyümeyi desteklemek, inovasyonu teşvik ederek, işletmelerin ve kümelenmelerin inovasyon yeteneklerini geliştirmek, teknoloji ve bilgi akışını hızlandırmak ve kolaylaştırmak, koordinasyon ve işbirliğine uygun ortamı sağlamak, etkili ve rekabet gücü yüksek kümelenme stratejilerinin belirlenmesine yönelik olarak başarı hikayelerinin ve en iyi performans örneklerinin paylaşımını sağlamaktır."**

Bu doğrultuda kümelenme politikalarının farklı motivasyonlarına uygun olarak önce kümelenme dinamiklerinin ortaya çıkmasına imkan verecek mikroekonomik iş çevresinin oluşturması, daha sonra geleneksel KOBİ, sanayi ve bölgesel kalkınma politikaları ile entegre olarak yeni ve etkin fon mekanizmalarını sunması ve son olarak gelişmiş kümelenme bölgelerin o kümelenmenin ihtiyaç duyduğu alanlarda kümelenmeye özel girişimler ile kümelenmenin küresel rekabet gücünün yükseltilmesi hedeflenmelidir. Bu noktada finansman destekleri ve fonlar ulusal kümelenme politikalarının ve stratejilerinin başarılı olmasında hayati önem kazanmaktadır.

Avrupa Komisyonu tarafından 2008 yılında yayınlanan "Kümelenme Kavramı, Kümelenme Politikaları ve İnovasyon ve Rekabetçilik İçerisindeki Rolleri" başlıklı çalışma, AB'de ulusal bütçelerin kümelenme programlarının %63'ünü finanse ettiğini göstermektedir. AB'nin Uyum Politikasının (Cohesion Policy) katkısı ise %19 olarak belirlenmiştir. Uyum Politikası, Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu ve Avrupa Sosyal Fonu ile bütünleşik olarak toplamda 347 milyar Avro tutarında bir bütçeye sahiptir. Bu çerçeve içerisinde 2007-2013 döneminde kümelenme stratejileri ve politikaları dahil olmak üzere inovasyon ve ar-geye ayrılan bütçe 86 milyar Avro'dur. Üye Devletlerin Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonunu kümelenmelere yönelik olarak ar-ge, inovasyon ve girişimcilik faaliyetleri bağlamında kullanma hakları bulunmaktadır. AB'nin bilgi toplumuna geçişi hedefleyen Lizbon Ajandası ile uyumlu olarak kümelenmelerin finanse edilmesi de bu başlık altında yer almaktadır. Öte yandan, 2007-2013 yılları için geçerli olacak şekilde yeni bir girişim "Avrupa Alanı İşbirliği Girişimi" çerçevesinde 2 milyar Avro bölgeler arası işbirliği ve kümelenme faaliyetlerine fon olarak sunulmaktadır. Ayrıca Altıncı Çerçeve Programı içerisinde yer alan Avrupa Araştırma Alanı ERA-Net kapsamında kurulan PRO INNO Europe girişimi de kümelenmelere yönelik olarak KOBİ'leri desteklemektedir. Yedinci Çerçeve Programı altında yer alan Kapasiteler Programı 2007-2013 döneminde KOBİ'lerin inovasyon yeteneklerini yükseltmeyi hedeflemekte ve bu yolla bölgesel kümelenme ağları içerisinde etkin olarak yer almalarına destek vermektedir. Bu bağlamda oluşturulan Bilgi Bölgeleri Programı ise Avrupa bölgelerinin araştırma potansiyelini yükseltmek ve araştırma-odaklı bölgesel kümelenmelerin oluşmasını cesaretlendirmek hedeflerine hizmet etmektedir.

MÜSİAD

Tüm bu finansman olanaklarının amacı AB genelinde ulusal kümelenme politikalarının yakınsallaştırılması ve Üye Ülkeler arasında işbirliği olanaklarının arttırılmasıdır. Ancak bunun sağlanabilmesi fonların etkin ve bölgesel sinerji oluşturacak şekilde kullanılmasına bağlıdır. Fonlara erişim, açık, kolay ve eşitlikçi bir yapı içerisinde kurgulanmalıdır. Fonlar çok-disiplinli olmalı, her ölçekteki işletmeye yönelik destekleri sunmalıdır. Finansman, destekleyici kurumları, üniversiteleri, kamu-özel sektör işbirliğini, araştırma merkezlerini cesaretlendirmeli ve ödüllendirmeli, sınır-ötesi ve bölgeler arası işbirliği kapsamında işgücü ve beyingücüne dayalı ortaklıkları teşvik etmelidir. Fonların şeffaf, belli bir yasal çerçeve içerisinde şekillendirilmiş olması, fonların dağıtımında eşitlikçi bir yaklaşımının benimsenmesi ve özellikle siyasi çıkarların bir tarafa bırakılarak ampirik analize dayalı adil bir rekabet ortamının temin edilmesi büyük önem taşımaktadır. Fonların sürdürülebilir olması ve en önemlisi bölgesel rekabet dinamikleri ve kümelenme özellikleri ile bağdaşacak şekilde oluşturulması, kümelenme stratejileri ve oyuncuların ihtiyaçları ile uyum sağlaması amaçlanmalıdır.

Türkiye Açısından AB Kümelenme Politikalarının ve Teşvik Mekanizmalarının Değerlendirilmesi

Türkiye'nin AB aday ülke statüsünün getirdiği en önemli koşul, kuşkusuz AB'nin rekabetçi yapısı ile uyum sağlama yeteneğinin geliştirilmesidir. Bu yetenek sadece yasal uyumun işaret ettiği mevzuat kabulü için değil, idari yapının güçlendirilmesi, yönetişim becerilerinin geliştirilmesi ve AB iş kültürünün benimsenmesi açısından da büyük önem taşımaktadır. Ancak AB politika ve stratejilerine uygun atılımlarda bulunurken ülke çıkarları ve ulusal rekabet gücü ekseninde yapılan analizler ve değerlendirmelere dayanarak bu adımları atmak gerekmektedir. Zira AB içerisinde yer almak öncelikle sürdürülebilir ve gerçekçi bir rekabet gücüne sahip olmayı gerektirmektedir.

Finansman kaynakları açısından Aday Ülkeler AB Üye Ülkeleri ile eşit konumda olmamakla birlikte Çerçeve Programları, Tam Üyelik Öncesi Mali Yardım Paketleri ve Türkiye'nin önümüzdeki dönemde dahil olacağı Uyum Fonu kapsamında kümelenmeye yönelik fonlara erişim bulunmaktadır. Öte yandan kümelenme haritalarının ve stratejilerinin belirlenmesine yönelik olarak açılan hizmet alım ihaleleri ile bu alandaki bilgi birikimi oluşturulması hedeflenmektedir. Ancak AB modeli incelendiğinde her Üye Ülkenin birden fazla sayıda ve çok çeşitli kapsamda ulusal kümelenme politikası ve stratejisini hayata geçirmiş olması, aslında Türkiye'nin bu alanda yapması gerekenler için değerli bir örnek teşkil etmektedir. Türkiye, kümelenmeyi resmi kalkınma politikası olarak kabul etmiştir. Peki, AB Kümelenme Politikalarının ve Stratejilerinin ışığında nasıl bir yol haritası izlenmeledir. Bu konudaki öneriler 3 temel başlık altında özetlenebilmektedir:

1. Bölgesel Kümelenme Politikalarının Oluşturulması

Kümelenme doğası gereği bölgesel bir yapılanmadır. Bu nedenle merkezi kümelenme politikalarının gerçek ihtiyaçlara cevap veremeyeceği aşikardır. Yapılması gereken bölgelerin rekabetçilik düzeylerinin tespit edilmesi ve kümelenme potansiyellerinin ve/veya var olan kümelenmelerin analizine dayalı bölgesel kümelenme politikalarının geliştirilmesidir.

2. Kümelenme Temelli Büyüme için İşbirliği Anlayışının ve Bilgi Akışının Sağlanması

AB'de işbirliği kültürü tüm politikalar ve özellikle rekabetçilik ve inovasyona dayalı stratejiler içerisinde büyük önem taşımaktadır. İşbirliği prensibi, fonların dağıtımında ve daha önemlisi finansman kaynaklarının oluşturulması aşamasında sistemin en temel dayanağı olarak kabul edilmektedir. Türkiye'de tüm kamu ve özel sektör kurum ve işletmeleri arasında, destekleyen kurumlar, yerel yönetimler, üniversiteler, araştırma merkezleri ve sivil toplum bağlamında işbirliği ve bilgi akışının geliştirilmesi, sürdürülebilir ve küresel rekabet gücüne sahip kümelenmelerin oluşturulmasında büyük fayda sağlayacaktır.

3. Kümellenme Temelli Ulusal ve Bölgesel Fonların Oluşturulması

Elbette AB aday üyelik sürecinin belki de en cazip yanı sağladığı mali yardım paketleri ve fon olanaklarıdır. Ancak unutulmaması gereken husus, kümelenmelerin ulusal fon kaynaklarına ve özellikle bölgesel kalkınma stratejileri kapsamında hayata geçirilecek olan bölgesel rekabetçilik analizlerine dayalı finansman paketlerine duyulan ihtiyacın AB fonları ile karşılanmasının mümkün olamayacağıdır. AB'nin bütçe kavramlarından biri olan ulusal katkılı finansman olanakları, Türkiye'de IPA olarak ifade edilen tam üyelik öncesi yardım enstrümanlarında kullanılmaktadır. Hedeflenen her bölge ve kümelenme ihityacına yönelik özel fon paketlerinin oluşturulması ve bu fonların eşitlikçi, adil ve şeffaf bir şekilde bölgeye dağıtılarak, AB Üye Ülkelerinin uyguladığı kümelenme stratejilerine benzer bir şekilde uyarlanmasıdır. Bu noktada AB'nin en iyi deneyimler ve başarı hikayeleri sağlam bir başlangıç noktası sunacaktır.

Dr. İ. Hakkı ERASLAN
Boğaziçi Üniversitesi
İşletme Bölümü

Türkiye Genelinde Sektörel ve Bölgesel Kümelenme Uygulamaları

Kümelenme yaklaşımı ve buna bağlı geliştirilen projeler 2000'li yıllarda ülkemizde uygulanmaya başlamıştır. Bu bağlamda teşekkül edilen ilk insiyatif olan Competitive Advantage of Turkey (CAT) grubu, özellikle ülkemizin uluslararası rekabetçilik gücünün artırılmasına yönelik çalışmalara öncülük etmiştir. CAT grubu daha sonra Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) altında bir sivil toplum kuruluşlu hüviyeti kazanmıştır.

Aşağıda CAT/ URAK çatısı altında yapılan çalışmalar ile birlikte çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan önemli çalışmalar açıklanmaktadır. Bu çalışmalardan URAK bünyesinde gerçekleştirilen çalışmalar (Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Geliştirme Çalışması, Bartın İli Rekabetçilik Analizi ve Kümelenme Analizi Projesi, OSTİM OSB Rekabetçilik ve Kümelenme Analizi); Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı-BMKP (UNDP) ve GAP- GİDEM tarafından gerçekleştirilen Adıyaman İli hazırgiyim sektörü kümelenme analizi ve kümelenme geliştirme çalışması, Şanlıurfa ili organik tarım sektörü kümelenme analizi çalışması ve Diyarbakır ili mermercilik kümelenme analizi çalışması; İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi- İMP) tarafından gerçekleştirilen İstanbul metropolitan alanı sanayi ve hizmet sektörleri rekabetçilik ve kümelenme analizleri; Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) tarafından sürdürülmekte olan Türkiye'de Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi; İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB) tarafından sürdürülmekte olan Türkiye'de Moda ve Tekstil İş Kümesi Oluşturulması Projesi; Konya Sanayi Odası patronajlığında yürütülen kümelenme çalışmaları; Elazığ İl Valiliği ve Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO) tarafından organize edilen Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi; KOSGEB Tekirdağ İşletme Geliştirme Müdürlüğü, Tekirdağ, Çorlu, Çerkezköy, Malkara Ticaret ve Sanayi Odaları ve Tekirdağ İl Valiliği işbirliği neticesinde yürütülen Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi hakkında bilgiler sunulmuştur.

• URAK Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Geliştirme Çalışması

Türkiye'nin en büyük kentsel alanına sahip olan İstanbul, yüzyıllar boyunca doğu ve batı medeniyetlerine başkentlik yapmış olup, Doğu Roma, Bizans, Osmanlı ve Cumhuriyet Türkiyesinin başyapıtlarının yanyana gözlemlenebildiği tek, modern ve geleneksel yaşam tarzını birarada yansıtan dünyadaki nadir şehirlerdendir. Bu yönüyle önemli bir kültür başkenti olan İstanbul çalışmanın yapıldığı dönemde Turizm Bakanlığı tarafından açıklanan istatistiklere göre %22 ile Antalya'dan sonraki en popüler ikinci destinasyondur.

Gerek Osmanlı gerekse Bizans dönemine ait birçok eski eserin, sarayın, cami veya kilisenin vb. yoğun olarak toplandığı bölge olan Eminönü, Eski İstanbul olarak adlandırılmakta bu yönüyle

turistler için önemli bir çekim merkezi olarak kabul edilmektedir. CAT projesi kapsamında Sultanahmet turizm kümelenme geliştirme projesi 2000 senesinde başlamış ve 2005 yılına kadar devam etmiştir. Proje rekabetçilik analizi, kümelenme analizi ve kümelenme geliştirme aşamaları olmak üzere üç ana kısmın bitirilmesi ile tamamlanmıştır. Kümelenme geliştirme çalışmaları yerel insiyatif tarafından kurulan sistemle devam etmektedir.

• Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi

Sultanahmet turizm sektörünün rekabetçilik seviyesinin analizi için Prof. Dr. Porter tarafından geliştirilen Elmas (Diamond) Modeli kullanılmıştır. Bir sektörün rekabet avantajını belirleyen dört ana faktör ile rekabetçiliği analiz edebildiğimiz modelde; girdi koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, talep koşulları, ilgili ve destekleyici kuruluşlar elmasın köşelerini oluşturan dört ana faktör olarak değerlendirilmiştir (Bulu, 2007: 15). Her bir faktörün rekabetçilik seviyesinin Yüksek, Orta veya Düşük olarak değerlendirildiği model ile Sultanahmet turizm kümelenmesinin ilk olarak rekabetçilik seviyesi analiz edilmiştir. Analiz aşamasında bazı önemli bulgular ve değişkenler tespit edilmiş olup, kümelenme analizi aşamasında adı geçen faktörler gözönüne alınmıştır.

• Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Analizi

Kümelenme analizi için anket tasarlanmış ve uygulanmıştır. Uygulanan anketlerin özel yazılım programı ile değerlendirilerek ağ yöntemine göre kümelenme analizi yapılmıştır. Kümelenme analizi sonucu, merkez oyuncular, çevre oyuncular vs. gibi bulguların yanısıra, kümelenme geliştirmeye öncülük edecek oyunculara da ulaşılmıştır.

• Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Geliştirme Çalışması

Sultanahmet Turizm Kümelenmesinin geliştirme sürecine, uygulanan anketler sonucunda liderlik özelliklerine sahip kümelenme oyuncularından bir Yerel Komitenin oluşturulmasıyla başlanmış; komite oluşturulurken; süreçte pozitif düşünen ve başarılı olan sektör temsilcilerinin yer alması, temsilcinin pozitif düşünmese bile, mevcut stratejinin sektöre başarı getirmeyeceğinin bilincinde olması, ek olarak değişime açık ve beklentileri hayata geçirmek için istekli olması göz önünde bulundurulması gereken kıstaslar olarak belirlenmiştir. İlk yerel komite toplantısı 10 Nisan 2000 tarihinde And Otel'de dört temsilcinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Yerel Komite toplantılarının yanısıra bu toplantılarda belirlenen projelere ait eylem planlarının gözden geçirilmesi amacıyla daha sıklıkla biraya gelen alt proje grupları oluşturulmuş ve kümelenme geliştirme teknikleri ile küme geliştirilmeye başlamıştır. Kümelenme bünyesindeki oyuncular arasında iletişimin geliştirilmesi ve nitelikli işgücünün artırılması başlıklarında yürüyen projelerin yanısıra Sultanahmet'teki tarihi yerlerin onarımı, cadde ve yön işaretlerinin yenilenmesi ve kamusal alanların iyileştirilmesi gibi kümelenmenin fiziki yapısının geliştirilmesi konusunda da birçok proje Yerel Komite tarafından hayata geçirilmiştir. Sultanahmet turizmcileri 1999 senesinin getirmiş olduğu olumsuz havayı Kümelenme Geliştirme Projesi'nin tetiklediği birlikte rekabet ile aşmayı başarmış ve günümüzde Türkiye'nin en başarılı turizm kümelenmelerinden biri haline gelmiştir.

Son yıllarda dünyadaki yerini gerek gelen turist sayısındaki artış ve gerekse toplam turizm gelirlerindeki artışla geliştiren Türk turizminin Sultanahmet'teki başarılı kümelenme uygulamasını örnek alıp başka turizm kümelenmelerinde uygulaması ile kişi başına turizm gelirlerinde de artış sağlaması ile dünya turizm pastasındaki payını çok daha yukarılara çıkarması mümkün görünmektedir. Bu kapsamda Sultanahmet kümelenme geliştirme projesinin diğer turizm kümelenmelerimiz tarafından incelenmesi ve benzeri projelerin buralarda uygulanmasının sektörün küresel rekabet gücünün artırılması için yerinde olacağı düşünülmektedir.

• Kümelenme Temelli Bartın İli Bölgesel Kalkınma Projesi

Bartın ilinde, küresel arenada rekabet potansiyeline sahip sektörlerin, yerel potansiyel harekete geçirilerek rekabet güçlerinin artırılması ve sürdürülebilir ekonomik büyüme ve buna bağlı

MÜSİAD

yüksek yaşam standartı sağlanabilmesi için DPT liderliğinde, KOSGEB, Hazine Müsteşarlığı, Sanayi Bakanlığı ve Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) işbirliği ile 23 Aralık 2003 tarihinde Bartın Bölgesel Kalkınma Projesi başlatılmıştır. Bu proje Türkiye'de ilk kümelenme temelli bölgesel kalkınma projesi örneğidir. Projede 3 aşamalı bir yaklaşım benimsenmiş ve uygulamaya konulmuştur. İlk 2 aşaması URAK ve KOSGEB tarafından gerçekleştirelen ve diğer kurumlar tarafından desteklenen projenin 3. Aşamasının tasarımı yapılarak yerel oyunculara devredilmiştir.

• Bartın İli'nde Faaliyet Gösteren Sektörlerin Uluslararası Rekabetçilik Analizi

Bu aşamada makro düzeyde rekabetçilik analizi yapılarak rekabetçilik analizi yapılmaya çalışılmış, SWOT yöntemi ile sektörlerin düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada veri toplama yöntemi olarak birincil ve ikincil veri toplama teknikleri kullanılmış, uzman görüşü ve derinlemesine mülakat yöntemleri istimal edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, Bartın ili kapsamında (ilçeler ile birlikte), yat ve tekne, mobilya ve orman ürünleri, turizm ve organik tarım sektörlerinin rekabet potansiyeline sahip oldukları saptanmış ve kümelenme analizine tabi tutulmaları öngörülmüştür.

• Bartın İli Yat ve Tekne, Mobilya ve Orman Ürünleri, Turizm ve Organik Tarım Sektörlerinin Mikro Kümelenme Analizleri

Bartın Bölgesel Kalkınma Projesi kapsamında 1. Aşamada tespit edilen ve öngörülen sektörlerin kümelenme analizleri yapılmıştır. Bu bağlamda, yat ve tekne, mobilya ve orman ürünleri, turizm ve organik tarım sektörlerinin kümelenme analizleri ağ yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada anket yöntemi ve arama konferansı ile projeler tespit edilmiş ve kümelenme geliştirme çalışmalarının altyapısı oluşturulmuştur.

• Bartın İli Kümelenme Geliştirme Çalışması

Proje kapsamında, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı, Hazine Müsteşarlığı ve KOSGEB arasındaki işbirliği protokolü ve KOSGEB – URAK arasındaki işbirliği protokolü çerçevesinde Bartın ili kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler, üniversite, orta dereceli okullar, Bartın ili işadamı dernekleri, KOBİ'ler, odalar, dernekler ve kooperatifler ile işbirliği kurulmuş, kümelenme geliştirme aşaması tasarlanarak yerel oyunculara devredilmiştir. Proje kapsamında seçilen her sektör için bir Kümelenme Kurulu oluşturulmuştur.

• URAK ve OSTİM OSB Rekabetçilik ve Kümelenme Analizi Çalışması

OSTİM Organize Sanayi Bölgesi yönetimi ve URAK işbirliği çerçevesinde bölgede bir dizi kümelenme çalışması başlatılmıştır. Bu bağlamda, bölge genelinde çok kapsamlı ve detaylı bir rekabetçilik analizi buna bağlı olarak da kümelenme analizi çalışması yapılmıştır. Kümelenme geliştirme çalışmaları OSTİM OSB tarafından devam etmektedir.

• OSTİM OSB'de Faaliyet Gösteren Tüm Sektörlerin Uluslararası Rekabetçilik Analizi

OSTİM Organize Sanayi Bölgesinde kümelenme konusundaki somut adımlar 2007 yılında atılmaya başlanmıştır. 2007 yılının son çeyreğinde, URAK ile işbirliğine gidilerek kümelenme çalışmalarına altyapı oluşturacak olan OSTİM OSB'de Faaliyet Gösteren Sektörlerin Uluslararası Rekabet Düzeylerin Analizi çalışması yapılmıştır. OSTİM'in ekonomik gelişimini planlı ve sürdürülebilir hale getirmek amacı ile yapılan ve toplanan verilerin Elmas Modeli yardımı ile analiz edildiği bu çalışma, bölgede yer alan tüm sektörlerin uluslararası rekabet gücünü ortaya koymuştur. Bu çalışmanın sonucunda OSTİM OSB'de rekabet üstünlüğü taşıyan ve/veya taşıma potansiyeli bulunan sektörler somut olarak belirlenmiştir.

Ayrıca, 2008 yılı başında OSTİM'in kanaat önderlerinin katılımı ile bir çalıştay gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalıştayda; OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nin durumu, OSTİM OSB'de faaliyet gösteren tüm sektörlerin uluslararası rekabet pozisyonu, Ankara Metropolitan Alanı'nın özellikleri gibi değişkenler ele alınmıştır. Yapılan tüm araştırma, analiz ve sentezler sonucunda, OSTİM OSB'de yürütülecek kümelenme çalışmaları için en uygun sektörün sadece Savunma Sanayi Sektörü olması kararı verilmiştir.

MÜSİAD

•OSTİM Organize Sanayi Bölgesi Savunma Sanayi Sektörü (SSS) Kümelenme Analizi

Bu aşamada da yine URAK ile işbirliğine gidilmiş ve çalışmalara başlanmıştır. Kümelenme analizi aşamasında, OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'de savunma sanayine üretim yapan 77 firma tespit edilmiş olup bu firmalara URAK'ın geliştirmiş olduğu sektöre özel yüz yüze yarı-yapılandırılmış anket (semi-structured questionnarie) uygulanmıştır. Bölgedeki kanaat önderleri ve sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin yanı sıra 17 firma yöneticisi/ temsilcisi ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Ayrıca anket uygulaması ve birebir görüşmelerden elde edilen verileri pekiştirmek için 13 firma yönetici/ temsilcisi katılımıyla 2 ayrı odak grup toplantısı tertip edilmiştir. Bu bağlamda, kümelenmede yer alan oyuncuların tamamı çalışmanın kapsamı içinde yer almıştır. Sonuç olarak, çalışmada nicel ve nitel bilimsel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmış olup çeşitleme yöntemi de gerçekleştirilmiştir. Başka bir ifade ile çalışmada birden fazla yöntem eş zamanlı kullanılarak detaylı veri elde edilmiş ve çalışmanın güvenilirliği artırılmıştır.

Elde edilen sektör kümelenme haritası yine URAK'ın geliştirdiği ağ yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu analizler sonrasında sektörel kümelenmenin yoğunlukları, tedarik zinciri yapıları, merkez ve çevre üyeleri belirlenmiştir. Anket sonuçlarının değerlendirilmesi sonucu sektöre ilişkin sektör haritaları oluşturulmuştur. Bu haritalardan da kümelenmenin lider oyuncuları belirlenmiştir.

•Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (BMKP) ve GAP-GİDEM GAP Bölgesi Kümelenme Çalışmaları

Avrupa Birliği finansmanı, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (BMKP) ve GAP İdaresi işbirliği ile yürütülen AB- GAP Bölgesel Kalkınma Programı kapsamında faaliyetlerine devam eden GAP- GİDEM projesi kapsamında yerel ekonomik kalkınmaya" dönük olarak bir dizi kümelenme çalışmaları yapılmıştır. Bu bağlamda, Şanlıurfa il organik tarım, Diyarbakır ili mermercilik ve Adıyaman ili hazırgiyim sektörlerinin kümelenme analizleri yapılmıştır. Adıyaman ili hazırgiyim sektörünün kümelenme analizlerinden sonra kümelenme geliştirme çalışmalarına da başlanmıştır. Halen bu çalışmalar yerel oyuncular ile devam etmektedir.

•İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi (İMP) Sanayi ve Hizmet Sektörleri Rekabetçilik Analizi

İstanbul Büyükşehir Belediyesi İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi (İMP) tarafından İstanbul'un 1/100.000 ölçekli Çevre Düzeni Planı'na girdi sağlamak ve planlamaların sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesini elde etmek için İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren önemli hizmet ve sanayi sektörlerinin makro düzeyde rekabetçilik ve kümelenme analizlerini yapmıştır. Analiz çalışmasında çok kapsamlı anket uygulamalarının yanısıra, derinlemesine mülakat teknikleri de kullanılmış ve ilgili veriler toplanmıştır. Analiz sonucunda İstanbulun rekabetçi hizmet ve sanayi sektörleri tespit edilmiş, makro düzeyde kümelenme analizleri yapılmış ve hangi bölgede hangi sektörlerin (sanayi ve hizmet) faaliyet gösterdikleri ortaya çıkarılmıştır.

•Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) Türkiye'de Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi

Türkiye'de Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi ile, Türkiye'nin uluslararası piyasalarda rekabet edebilirliğini arttırarak, sürdürülebilir sosyal, çevresel ve ekonomik kalkınmayı destekleyecek nitelikte, kapsamlı ve ileriye dönük bir ulusal kümelenme politikası oluşturulması hedeflenmektedir.

Avrupa Birliği tarafından finanse edilmekte olan Proje çerçevesinde, bütünsel bir kümelenme politikası geliştirilmesi ve uygulanması için ulusal kapasitenin arttırılmasına yönelik faaliyetlerin yanısıra Türkiye'nin kümelenme haritasının oluşturulması ve stratejik öneme sahip kümelenmelerin gelişirilmesi yönünde çalışmalar yapılacaktır. Türkiye'de Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi'nin yararlanıcı kuruluşu T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarliği (DTM) dir. T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, T.C. Başbakanlik Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (DPT), T.C. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), T.C. Başbakanlık Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı (GAP İdaresi), Türkiye

MÜSİAD

Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), TÜSİAD- Sabancı Üniversitesi, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD), Sanayi Odaları Ticaret Odaları ve İhracatçı Birlikleri ise diğer paydaşlar olarak öne çıkmaktadır.

İhracata dayalı kalkınma modelini ve sanayileşme stratejisini benimseyen ülkemizde, uluslararası rekabet gücümüzün artırılması için yüksek teknolojiye, Ar- Ge ve yenilikçilik kaynaklı verimliliğe dayanan, sermaye ve bilgi yoğun üretim yapısının geliştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Kümelenme, başta KOBİ'lerimiz olmak üzere üretim süreçlerinin tüm unsurları arasında sinerji oluşturarak rekabet gücünün geliştirilmesine destek bir model olarak ele alınmış, ve GAP-GİDEM ve Moda ve Tekstil İş Kümesi projelerinde elde edilen başarıların verdiği güven ile Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın yararlanıcısı olduğu ve Avrupa Birliği tarafından kaynak sağlanan Türkiye'de Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi uygulamaya geçmiştir. Proje kapsamında, ulusal kümelenme politikası uygulaması için kapasite geliştirilmesi, ulusal kümelenme politikasının oluşturulması ve küme haritası ile analizi çalışmaları yürütülecektir. Kümelenme uygulamalarına yönelik gerekli altyapı oluşturulacaktır[1] .

• İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB) Türkiye'de Moda ve Tekstil İş Kümesi Oluşturulması Projesi

İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB) Türkiye'de Moda ve Tekstil İş Kümesi Oluşturulması Projesi kapsamında çalışmalar yürütmektedir. Tekstil ve Hazırgiyim sektöründeki KOBİ'lerin uluslararası rekabet edebilirliğini arttırmayı hedefleyen proje, ayrıca tekstil ve hazıriyim sektöründeki KOBİ'lerin birbiri arasındaki yerel, ulusal ve Avrupa düzeyinde, ve aynı zamanda iş destek kurumları ve benzer yapılarla ağ bağlantılarının arttırılmasını ve tekstil ve hazırgiyim sektöründeki KOBİ'lere yönelik kamu ve özel sektördeki destek yapılarının güçlendirilmesi de amaçlamaktadır.

Proje sonucunda, (1) tekstil ve hazırgiyim iş Kümesi haritası oluşturulması, (2) moda enstitüsü, Ar- Ge merkezi ve danışmanlık merkezini de içine alan moda ve tekstil kümesi ihtiyaç analizinin tamamlanması, (3) yönetim, faaliyet ve finansal planları ile birlikte Moda ve tekstil iş kümesi modelinin tamamlanması, (4) tekstil ve hazırgiyim ekipman ihtiyaç analizinin tamamlanması ve tekstil ve hazırgiyim KOBİ'leri için Ortak Kullanım Ekipmanı yatırımı içeren Yatırım Destek Modelinin önerilmesi, (5) teknik özellikleri belirlenmiş, Ekipman Tedarik İhalesi dosyasının hazırlanması, (6) İTKİB için güncelleştirilmiş iş planı, insan kaynakları stratejisi ve önerilen kümeleme modeline uygun operasyonel işleyiş planı geliştirilerek İTKİB'in kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi, Küme Koordinasyon Merkezi (CCA) oluşturulmasında İTKİB'e teknik destek sağlanması, (7) KOBİ'lerin eğitim ihtiyaçları analizinin tamamlanması, Moda Enstitüsü oluşturulması için öneri geliştirilmesi, İTKİB'in enstitüyü kurması ve eğitim programlarını tamamlanması için teknik destek verilmesi, (8) KOBİ'lerin AR-GE ihtiyaçları analizinin tamamlanması, Tekstil ve Hazırgiyim AR-GE Merkezi oluşturulması için öneri geliştirilmesi, İTKİB'e merkezin kurulması ve pilot hizmetlerin tamamlanması için teknik destek verilmesi, (9) KOBİ'lerin danışmanlık ihtiyaçları analizinin tamamlanması, Tekstil ve Hazırgiyim Danışmanlık Merkezi oluşturulması için öneri geliştirilmesi, İTKİB'e merkezin kurulması ve pilot hizmetlerin tamamlanması için teknik destek verilmesi, (10) sektörün ihtiyaçları yönünde işgücünün bilgi ve yetkinliklerinin geliştirilmesi maksadıyla Moda Enstitüsü, AR-GE Merkezi ve Danışmanlık Merkezi aracılığı ile en az 500 kişinin eğitilmesi veya hizmet alması, (11) proje paydaşları ile en az 5 ortak proje üretilmesi ve küme ağı içinde uygulanması ve (12) tanıtım ve görünürlük planı oluşturulması ve Moda ve Tekstil İş Kümesinin tanıtımı için faaliyetler yapılması gibi faaliyetlerin tamamlanması beklenmektedir[2].

> **"İhracata dayalı kalkınma modelini ve sanayileşme stratejisini benimseyen ülkemizde, uluslararası rekabet gücümüzün artırılması için yüksek teknolojiye, Ar- Ge ve yenilikçilik kaynaklı verimliliğe dayanan, sermaye ve bilgi yoğun üretim yapısının geliştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır."**

MÜSİAD

• Konya Sanayi Odası Kümelenme Çalışmaları

Konya ilinde kümelenme potansiyelini tespit etmek, kümelenme potansiyeli olan KOBİ'lerin ulusal ve uluslararası rekabet gücünü arttırmak ve bölgesel düzeyde proje uygulama kapasitesinin artırılmasına katkıda bulunmak amacı ile başlatılan kümelenme çalışmaları Konya Sanayi Odası bünyesinde başlatılmış ve halen devam ettirilmektedir.

Kümelenme ile ilgili belirlenen sektöre yönelik pilot uygulama gerçekleştirmek ve merkez oluşturarak pilot sektöre yönelik destek sağlamak, insan kaynaklarını geliştirmek, pazarlamayı yeterli hale getirmek; ayrıca bölgesel aktörlerin iletişim– öğrenme, ticari sistemlerine ve bölgesel işletmelerin işbirlikçi ve yenilikçi çevrelerine şekil vermek ve yerel, ulusal ve küresel düzeyde ağ bağlantılarını artırarak destekleyici kurum ve kuruluşlarla da ağı güçlendirmektir. Seçilen pilot sektör ile uluslararası (aynı konuda faaliyet gösteren kümelenmelerle) diğer kümelenmelerle ilişkilerinin kurulması da hedeflenmektedir.

Proje ilk etapta 2.000 (2.000x %70 =1.400 örneklem) firma üzerinde anket yapılması ve tespit edilen sektöre yönelik olarak 150 işletme üzerinde pilot kümelenme çalışmaları yapılacağından 150 işletme doğrudan etkileneceği; yapılan anket sonucunda eksik tamamlayıcı işletmelerin tespit edilmesi sonucunda yeni yatırımların bölgeye çekilmesine katkı sağlayacağı; kümelenme sonucunda işletmeler arasındaki işbirliğinin artacağı ve ağ ilişkileri kurulacağı; hedef grup için düzenlenecek olan toplantılar, iş gezileri ve eğitimler ile mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi sağlanacağı; ağ ilişkilerinin kurulması sonucunda işletmelerin rekabet ve pazarlama güçleri de artması nedeni ile kapasite oranlarının da artacağı ve kapasite artırımı sonucunda istihdama da dolaylı katkı sağlayacağı beklenmektedir[3].

• Elazığ İli Valiliği ve Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO) Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi

Elazığ Valiliği tarafından Elazığ Buluşuyor şemsiye programı kapsamında başlatılan Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi kapsamında il düzeyinde kümelenme çalışması başlatılmıştır.

> “Elazığ ilinin öncü sektörlerinden biri olarak kabul edilen mermer ve su ürünleri sektörlerine yönelik Kümelenme Analiz (cluster analysis) çalışması Elazığ Valiliği ve Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO) önderliğinde tamamlanmış ve kümelenme geliştirme (cluster development) safhasına geçilmiştir.”

Proje kapsamında öncelikle Elazığ ili genelinde faaliyet gösteren tüm sektörlerin (tarım, sanayi, hizmet) uluslararası rekabetçilik analizi yapılmış ve analiz sonucunda öngörülen mermer ve su ürünleri sektörlerinin öncelikli olarak kümelenme analiz çalışmalarına başlanmasına karar verilmiştir.

Elazığ ilinin öncü sektörlerinden biri olarak kabul edilen mermer ve su ürünleri sektörlerine yönelik Kümelenme Analiz (cluster analysis) çalışması Elazığ Valiliği ve Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO) önderliğinde tamamlanmış ve kümelenme geliştirme (cluster development) safhasına geçilmiştir.

• Tekirdağ İli Valiliği, KOSGEB, Tekirdağ-Çorlu-Çerkezköy-Malkara Ticaret ve Sanayi Odaları Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi

Tekirdağ Valiliği, Tekridağ, Çorlu, Çerkezköy ve Malkara Ticaret ve Sanayi Odaları ve KOSGEB Tekirdağ İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi kapsamında bölge genelinde tüm ilçeleri de kapsayacak şekilde bir çalışma başlatılmıştır. Çalışma, il merkezi ile birlikte Tekirdağ'ın önemli ilçelerinden sayılan Çorlu, Çerkezköy ve Malkara bölgelerini de içine alacak şekilde çok kapsamlı olarak tasarlanmıştır.

Proje kapsamında öncelikle sektörlerin uluslararası rekabetçilik analizi elmas modeline göre değerlendirilmiş ve öncelikli sektörler tespit edilmiştir. Bu bağlamda öngörülen sektörlerin kümelenme analizi safhasına geçilmiştir[4].

• AGFORIS- Tarım Gıda Sektöründe Kümelenme Projesi

Finansal Kaynağı: AB 7. Çerçeve Programı tarafından gerçekleştirilen, toplam bütçesi 1.080.630 Avro, süresi 36 ay olan ve koordinatörlüğünü Mersin İl Özel İdaresi'nin yaptığı proje kapsamında, proje ortağı bölgelerin tarım ve gıda sektöründe teknolojik işbirliği yoluyla dünya pazarından daha çok pay alması hedeflenmektedir. Tarım-gıda kümelenmeleri arasındaki araştırma kapasitesini ve altyapılarını ortak diyalog platformu ve ortak eylem planı oluşturarak maksimize etmek; sürdürülebilir kalkınma, zenginlik ve ekonomik büyüme yoluyla bölgelerin küresel rekabetine katkı sağlamak ise diğer amaçlar arasında yer almaktadır. Projenin hedef kitlesini Mersin, İtalya'dan Emilia Romagna ve İspanya'dan Murcia Bölgelerindeki ve tarım-gıda sektörleri oluşturmaktadır.

Bölgenin analizinin yapılması ve sektör haritasının çıkarılması, anketler düzenlenmesi, Ortak Aksiyon Planı taslağının hazırlanması, bilinçlendirme ve bilginin yaygınlaşması için aktivitelerin düzenlenmesi, düzenlenecek yarışma için katılımcıların seçilmesi ve yarışma koordinasyonu, Ortak Diyalog Platformunun oluşturulması, bölgelerdeki bilgi ve tecrübe paylaşımının maksimum seviyeye çekilmesi, araştırmacılar ve ticari topluluklar arasında karşılıklı işbirlikteliklerinin artırılması, teknolojinin gelişmesini destekleyecek çalışmaların yapılması, finansal olanakların harekete geçirilmesi, araştırma kurumları ve özel sektör arasındaki çapraz iş birlikteliklerinin geliştirilmesi ve bu sayede araştırmaların ticarileşmesinin sağlanması proje faaliyetlerinden bazılarıdır. Proje kapsamında Mersin, Avrupa'da gıda sektöründe hizmet veren tüm kamu, sivil toplum kuruluşu, özel sektör kuruluşlarını bir arada toplamak üzere kurulmuş olan Avrupa Gıda Kümeleri Ağına (www.networkfine.net) davet edilmiştir. Bu kapsamda Eylül 2008'de Brüksel'de gerçekleştirilen toplantıya katılım gerçekleştirilmiştir[5].

Özgeçmiş

Lisans eğitimini İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde tamamlayan Eraslan, aynı yıl Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK)'ün Yurtdışı Lisansüstü Sınavını kazanarak İngiltere'ye gitti. Yüksek Lisans eğitimini Coventry Üniversitesi'nde "Avrupa Birliğinin Genel Fonksiyonları ve Türkiye ile İlişkileri" adlı tezle bitirdi. Doktora öncesi çalışmalarına Londra Üniversitesi (Birkberk College) İşletme Bölümü'nde başlayan Eraslan, daha sonra doktora derecesini Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'ndan "Rekabet Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi: Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektöründe Uygulama" adlı tezle aldı. Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK)'nin "Bilimsel Çalışma Grubu Koordinatörlüğü" görevini yürüten Eraslan'nın rekabet stratejileri, kümelenme, sektörel ve bölgesel kalkınma stratejileri konusunda akademik çalışmalarının yanısıra, uygulamaya yönelik kümelenme projeleri de bulunmaktadır. Halen URAK bünyesinde çalışmalarını yürüten Eraslan, aynı zamanda Boğaziçi Üniversitesinde akademisyen olarak da görev yapmaktadır.

Dipnotlar

1. Ayrıntılı bilgi için lütfen bkz., http://www.clusterturkey.com
2. Ayrıntılı bilgi için lütfen bkz., http://www.textilecluster.com
3. Ayrıntılı bilgi için lütfen bkz., http://www.konyacluster.com
4. Ayrıntılı bilgi için lütfen bkz., http://www.tekirdag.gov.tr; http://www.corlutso.com; http://www.cerkezkoytso.org.tr; http://www.malkaratso.com
5. Ayrıntılı bilgi için lütfen bkz., http://www.mtso.org.tr/jtr/index.php?option=com_content&view=article&id=144:agforise-tarim-gida-sektorunde-kumelenme-projesi& catid=34:projelerimiz&Itemid=41

Mehmet Ata TANSUĞ
Armada Otel, Sultanahmet

Türkiye'nin İlk Kümelenme Analiz ve Geliştirme Çalışması: Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Projesi

"Turizm'' bu güzeller güzeli ülkenin, sürekli belirsizliklerle dolu yaşam temposunun süslediği bir ekonomik "meşgale" alanıdır... Bu faaliyet alanı da diğer ekonomik benzerleri gibi zaman zaman durgunluğa girer, bir süre sonra, tekrar yola koyulur, "koştuğu" bile olur. Ülkenin ekonomik faaliyetlerinde yer alan kimseler bu durma-kalkmalardan fazla rahatsız olmaz! Bilinir, bu "istikrarsızlıktır''! Kökünün genellikle "dışarda olduğu" rivayet edilen bir "hal-i pür melâl"dir. İşte, tamı tamına 1999 depreminden sonraki günlerden birinde, bu kere, bir masa etrafına toplanan bir grup Sultanahmetli'ye denir ki; "Michael Porter denilen A.B.D.li pazarlama profesörünün, ol (!) rivayetidir, her hangi bir ülkenin diğer ülkelerle yarışabilir ekonomik bir faaliyet alanı bulunuyor ise olaya 'rekabet' açısından bakılır, ele alınır, incelenir, uygun çözümler bulunabilir, eksikler ve fazlalar daha iyi görülebilir..."

"C.A.T" yani "rekabetçiliğin getirilerinin önemsenmesi'' üzerine kurulu davranmanın, konunun ilgililerinin "kümelenme oluşturup, birlikte uğraş vermeleri"nin yararına dayanan çalışma şeklinin özelliklerini Doç. Dr. Melih Bulu ve arkadaşlarından öğrenen Sultanahmet'liler, o sıralar ülkede, belki de "ilkler" arasında yer alarak hem Michael Porter kuramının bu ülkede uygulanabilir olduğunu hem de bu kuramın aynı zamanda ülke yararına olacağına inanmış ve fon oluşturup çalışmaların seçilmiş sektörlerde uygulanmasına ön ayak olanlara da umut vermişlerdir.

Competitive Advantage of Turkey (CAT) Platformu'ndan Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK)'ne

1999 senesinde Ali Koç ve İpek Cem'in girişimleri sonucunda ve Türk özel sektörünün desteği ile başlatılan Competitive Advantage of Turkey (CAT) projesi, zaman içerisinde çeşitli kamu kuruluşları ve üniversitelerin de işbirliği konsorsiyumuna dahil olmasıyla oldukça geniş bir platform oluşturmuştur. 2003 yılına gelindiğinde Türkiye'de CAT platformuna gerek kamu gerekse özel sektörden gelen desteğin artarak devam ettiği görülerek, bu platformun Türkiye'de kurumsallaşma sürecini bir dernek çatısı altında devam ettirmesine karar verilmiş ve 2004 senesinde Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) kurulmuştur. Harvard Üniversitesi İşletme Bölümü akademisyenlerinden ve aynı zamanda rekabet stratejileri alanında dünyanın önde gelen uzmanlarından biri olan Prof. Michael Porter'ın geliştirdiği kümelenme (cluster) modelini bölgesel kalkınma çalışmalarında kullanmak için CAT ekibi, Prof. Porter'ın ekibinden değişik eğitimler almış ve bu süreç içerisinde ciddi bir bilgi transferi gerçekleştirmiştir. Porter'ın asistanı Dr. Asya Rudkovskaya'nın liderliğinde 1999 senesinde çalışmalara başlayan CAT ekibi, Türkiye'nin rekabet avantajı olan sektörleri belirlemiş ve bu sektörlerden seçilen ilk adaylar profesyonel bir sektör lideri

atanarak üzerinde çalışmalara başlamıştır. CAT'ın ilk yaptığı analizlerden olan Türkiye'nin rekabetçi sektörlerinin sonucunda turizm sektörü küresel arenada rekabet avantajına sahip sektörlerden biri olarak belirlenmiş; daha sonra kümelenme geliştirme çalışması için bir pilot çalışma yapılmaya karar verilince bu pilot çalışmanın turizm sektöründen seçilmesinin uygun olacağına kanaatine varılmış; müteakiben pilot kümelenme çalışması Türkiye'de turizmin önemli merkezlerinden olan Sultanahmet bölgesi olarak seçilmiştir. Sultanahmet'in seçimi yapılırken özellikle sahip olduğu potansiyele rağmen içinde bulunduğu kriz durumu ve Sultanahmetli turizmcilerden gelen işbirliği talebi CAT ekibinin adaylar arasında Sultanahmet'i seçmesinde rol oynamıştır.

Sultanahmet Turizm Kümelenme Geliştirme Projesi

CAT projesi kapsamında Sultanahmet turizm kümelenme geliştirme projesi, 2000 senesinde başlamış ve 2005 yılına kadar devam etmiştir. Sultanahmet turizm sektörünün rekabetçilik seviyesinin analizi için Prof. Porter tarafından geliştirilen Elmas Modeli kullanılmıştır. 2000 senesinde sektör incelendiğinde; girdi koşulları açısından; 1999 senesinde yapımı devam eden Atatürk havalimanı dış hatlar terminalinin ulaşımda büyük kolaylık sağlayacağının beklenmesi, Sultanahmet bölgesinde coğrafi olarak birbirine çok yakın ve turistlerin ilgisini çeken çok sayıda tarihi yapının birarada olması ve büyük holdinglerin sektöre girmesiyle yeni sermaye akışının sağlanması sektörün rekabetçiliğine olumlu yönde etki etmekteydi.

Diğer taraftan Eminönü bölgesindeki yetersiz altyapı gün ortasında 2.000.000 ziyaretçiyi kabul eden bölgede iş yapanlar için dezavantaj oluşturmakta, Sirkeci bölgesinde yer alan matbaa atölyeleri bölgeye kaldırabileceğinden fazla trafik ve insan yükü getirmekteydi. Ayrıca talepteki dalgalanmalar ve üniversitelerdeki yetersiz sayıdaki turizm ve tarih bölümünden kaynaklanan limitli sayıdaki kalifiye işgücü sektörün en önemli problemleri arasında yer almaktaydı. Yine, ülkedeki politik kargaşa ve terör olayları ziyaretçi açısından kaygılara neden olmakta, sektöre büyük darbe vurmaktaydı.

Talep koşulları ele alındığında; Sultanahmet bölgesine talepte yüksek oranda dalgalanma yaşanmakta ve yaz sezonunda yüksek doluluk oranı ile hizmet veren işletmeler kış sezonunda az sayıda turiste hizmet vermekteydi. Yerli turistin de genellikle yaz döneminde seyahat etmeyi tercih etmesi talepteki dalgalanmayı daha da güçlendirmekteydi. Bölgeye gelen turistlerin fiyata duyarlı olmaları ve bölgedeki kültür hazinelerinin sahip olduğu potansiyelin doğru kanallar yoluyla gerektiği gibi pazarlanamamasından dolayı niş pazarlara hizmet edilememekteydi.

Sultanahmet turizm sektöründeki firmaların üzerinde uzlaştıkları bir sektör stratejisi bulunmaması ve firmaların günü kurtarma düşüncesi içinde olması, sektörde rekabet eden firmaların gelen turistin niteliğinden çok sayısına dikkat etmesi, fiyatta rekabete dayalı bir stratejinin sektöre hakim olması, turistik ürün çeşitliliğinin düşük seviyede kalması ve mevcut ürünlerin pazarlanmasında İnternet'in sağladığı avantajların yeterince hatta hiç kullanılmaması sektörün Roma, Paris gibi rakiplerine göre "Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı" bakımından düşük rekabetçilik seviyesinde kalmasına sebep olmaktaydı.

İlgili ve destekleyici kuruluşlar açısından bakıldığında ise sektörde çok sayıda sivil toplum kuruluşunun var olmasına karşın ortak tabanda projeler üretilememekte, yaşanan kriz dönemi için gerekli stratejiler ortaya konamamaktaydı. Bu ve benzeri birçok eksikliğin tanımlanarak projenin rekabetçilik analizinin gerçekleştirilmesinin ardından Sultanahmet turizm sektörünün kümelenme analizi gerçekleştirildi ve sektör oyuncuları arasında bulunan aşağıdaki yapılanma ortaya çıktı.

Kümelenmedeki eksikliklerin belirlenmesinin ardından kümelenme geliştirme fazına geçildi ki bu fazda ilk olarak kümelenme oyuncularından oluşan bir Yerel Komite kuruldu. İlk yerel komite toplantısı ise 10 Nisan 2000 tarihinde sadece 4 temsilcinin katılımıyla gerçekleşti. Ancak yapılan toplantıların ardından projelerin hayata geçirilmesiyle 4 kişiyle başlayan kümelenme toplantıları günü geldi 40 katılımcıya ev sahipliği yaptı. Toplantılara bölgedeki restoran sahipleri, otel temsilcileri, üniversiteler, medya temsilcileri, tur operatörleri, IT firmaları, dükkan sahipleri,

MÜSİAD

kamu kurumları,dernekler ve özel şirket temsilcileri de toplantıların gündemlerine göre katılım sağladılar. Toplantılar yapıldıkça sektörün eksiklikleri görüldü, kümelenmenin geliştirilmesine yönelik projeler geliştirildi ve hayata geçirildi.

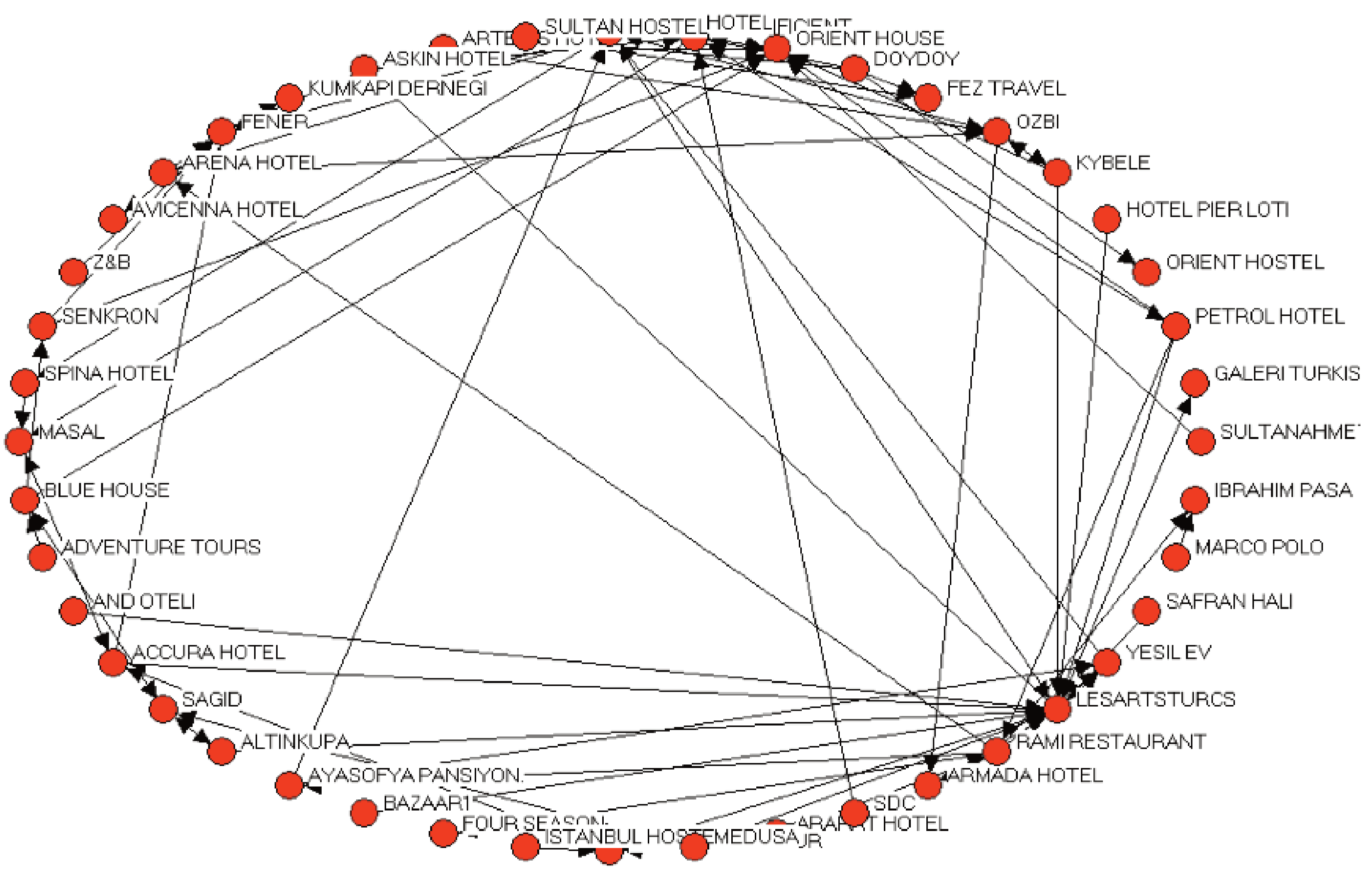
Peki neler yapıldı?

Bizlerin yani Sultanahmet turizm sektörü oyuncuları arasındaki yetersiz iletişimin güçlendirilmesi için elektronik haberleşme grubu kuruldu ve kümelenme oyuncularını ortak bir platformda buluşturma gayesiyle Sultanahmet turizminin dünyaya tanıtılmasında etkin bir rol oynayacağı düşüncesinden yola çıkılarak bir internet sitesi hazırlandı.

İnternet'in o günlerin şartlarında geleceğe yönelik bir konu olmasına rağmen, kümelenme oyuncuları olarak bizler bunun yararına ilk çalışma aşamasında inanarak kendi içimizde etkin bir iletişim aracı olarak kullanmaya başladık ve kullanımı yaygınlaştırmaya da özen gösterdik. Bu uğraşlar, kümelenmeye ilginin artmasına kümelenme içi hızlı iletişimin etkisiyle yararlı oldu. İnternet, ileri aşamalardaki kümelenme dışı alana bilinç taşıma dönemlerinde ve yurt çapında sektör genelinde yaratılan tartışma/ses duyurma çalışmalarında, verimli bir şekilde kullanıldı. Günümüzde dahi o günlerle ilgili bilgilerin İnternet ortamında izlenme adresi http://groups.yahoo.com/group/Sultanahmet/ dir.

Deprem ile uzayan sektörel tatil ortamında, bir yandan sorunlar tekrar tekrar gözden geçirilir, öne çıkarılacak konular, tamamlanması gereken eksikler, onarılması gerekenler tespit edilirken, bir konunun çok öne çıktığı görüldü: "tanıtım yetersizliği". Bu yetersizliğin adeta en yakınımızdakileri dahi sarmaladığı yani "İstanbullular"ın, ya da "bu şehirde yaşayanların" "on beş milyon kişi"nin buna nerede ise dahil olduğu gerçeğine ulaşıldı.

Sultanahmet Turizm Kümelenmesi Haritası (2000)

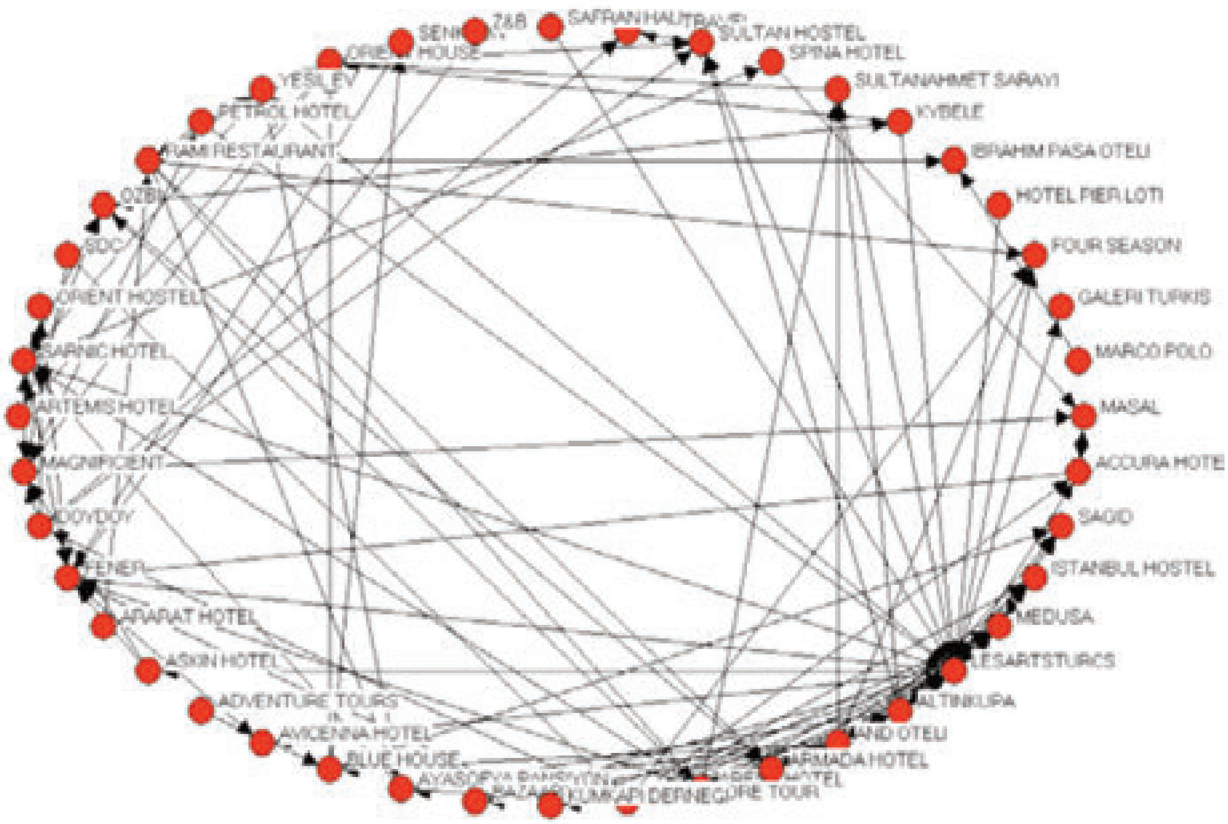


Kaynak: *Nasır, Bulu ve Eraslan, 2005: 192.*

MÜSİAD

"Tanıtım" hep "yabancı diyarlarda" yapılır zannın sonucu, İstanbullulara ve bu ülkenin insanına tanıtım gerekmezmiş düşüncesine saplanmanın yanlışlığı ortaya çıktı. Buradan yola çıkarak Yerel Komite tarafından bölgenin tarihi dokusuna uygun olarak Sultanahmet'i ve bölgedeki etkinlikleri daha çok ziyaretçiye tanıtacak olan bir gazetenin basılmasına karar verildi ve Sultanahmet Postası için çalışmalara başlandı. Yine o günlerin düşünce ürünlerinden olup, sonradan gerçek olan ve günümüze kadar yayını süregelen, bağımsız, İstanbul yerel basın organı örneklerinden biri olan "Sultanahmet Postası''; amatör ruhlu gerçek profesyonellerin günümüzün deyişiyle "medya"ya dönüşmüş, yazılı/resimlilerinin dışında, "gazetecilik'' ruh ve heyecanı yaşadığı ender yayınlardan biridir. İletişimin artırılmasına yönelik hayata geçirilen bir diğer önemli proje ise oluşturulan platformdur. Vali yönergesiyle resmiyet kazanan Eminönü Turizm Platformu; bölgenin turizm problemlerini "platformu" veya "derneği" takıları olmadan, İnternet ortamında tartışanlar ile "yarı resmi" platformu olanlar, zaman içinde gayri resmi bir işbölümü de yaptılar. Internet'i kullanma gibi basın ilişkileri kurma konusunda da tecrübeleri ve yetenekleri daha fazla olan ilk grup, bölgenin tanıtım işlerini üstlendi. Bu arada "İstanbulluların" ayağı alıştırıldı; Sultanahmet'e ekonomik bir katılımcı olarak yerli turist sıfatıyla gelmeleri sağlandı. Sultanahmet, yabancı turistlerin uğrağı olmanın ötesinde, yerlilerin de geldiği bir semt olmaya başladı. Bu konuda ikinci adım, bölgenin "eğlenceli bir yer" kimliği kazanmasına yönelik olan Ahırkapı'da Hıdrellez Şenlikleri"nin düzenlenmesi oldu. İlk yıllarında yoğun basın kampanyaları ile gelen beş, altı binler, daha sonra basın haber ambargolarına rağmen kırk, elli binlere ulaştı. İnternet'te "http://www.hidrellez.org/" adresine gidildiğinde görüleceği üzere, senede bir gün en azından elli bin İstanbullunun katıldığı ve onlardan üç-dört mislinin "katılamadığı için hayıflandığı" bir festival oluşturuldu. Bu şenlik sayesinde "tarih'' ve "Ramazan"ın ötesinde, İstanbulluya bir kere daha "Eminönü ve Sultanahmet" hatırlatıldı.

Sultanahmet Turizm Kümelenmesi Haritası (2005)



Kaynak: *Nasır, Bulu ve Eraslan, 2005: 193.*

MÜSİAD

Turizmciler olarak eksikliğini yaşadığımız bir diğer nokta ise kalifiye işgücüydü. Bölgedeki oteller okullarından mezun kalifiye eleman istihdam edemezken tur acentalarının birden fazla yabancı dil bilen rehber bulmakta yaşadığı zorluklar sebebiyle sektördeki işgücü açığı diğer sektörlerden işgücü istihdam edilerek kapatılmaya çalışılmaktaydı. Bu durum nicel olarak gereksinimleri karşılarken alınan hizmetin niteliği bakımından problemlere neden olmaktaydı. CAT'ın Sultanahmet bölgesinde yapmış olduğu bir araştırmaya göre 2000 yılında bölgedeki istihdamın yaklaşık olarak sadece %10'u turizm konusunda eğitimli işgücü başlığı altında değerlendirilebilir durumdaydı. Bölgede bilgisayar ve internet kullanabilme oranının çok düşük olması da mevcut işgücü niteliğinin yetersizliğini göz önüne sermekteydi. Firmaların yalnızca %10 kadarı kendine ait domain'e sahipken, çalışanların sadece %20'sinin kendine ait bir e-posta hesabı bulunmaktaydı. Kümelenme üyeleri konuyla ilgili olarak sektördeki eksikliklerin giderilmesi için eğitimlerin gerekliliği konusunda CAT ekibi tarafından bilgilendirildi ve Yerel Komite liderliğinde eğitimlere başlandı.

Eğitmenlerin genelde kümelenme üyeleri arasından seçildiği eğitimlerde, gerektiği durumlarda üniversitelerden gelen eğitmenler tarafından da eğitimler verildi.

2005 senesine gelindiğinde, 2000 senesinde gerçekleştirilen kümelenme geliştirme projesinin kümelenme üyeleri arasında oluşturmuş olduğu etkiyi ve farkı gözlemlemek adına, Sultanahmet kümelenmesi tekrar analiz edildi. Anketlerin analiz edilmesiyle 2000 senesinde 85 olan bağlantı sayısının 2005 senesine gelindiğinde 147'ye yükseldiği, bağlantılarda %73'lük bir artışın meydana geldiği gözlemlendi. Ayrıca sonuçlara göre Sultanahmet kümelenmesinde yer alan firmaların ortalama yıllık cirolarının 400.000 $'dan, yaklaşık olarak 1.000.000 $'a yükseldiği görülerek, 2005 yılı %21.233 olan turizmdeki artış oranının üstünde bir artış olduğu görüldü. Büyüme göstergesi olarak kümelenme içindeki firmalarda istihdam edilen ortalama çalışan sayısının 12'den 18'e çıktığı gözlemlendi. Çalışan sayısındaki artışın yanısıra Sultanahmet'e gelen turistlerin bölgede yapmış oldukları günlük harcama tutarı büyük oranda artış göstererek kümelenme



oyuncularının işbirliği sonucunda ortaya çıkan yeni turistik ürünlerin sunulması ile ortalama kalış süreleri 2 günden 3 güne çıkarıldı. Sultan kayıkları ile şehir turu gibi seyahat acenteleri ve yerli tur operatörlerinin işbirliği sonucunda tasarlanan ürün veya hizmetlerin turistlerin yoğun ilgisiyle karşılaştığı ve bu sayede turistlerin günlük harcama tutarının ortalama 50 $'dan 80 $'a çıktığı, ayrıca Sultanahmet bölgesindeki otellerde yaşanan talep artışı sebebiyle otel odası ücretlerinin 20 $'dan 40 $'a yükseldiği saptandı.

Sultanahmet Turizm Kümelenmesi 2005-2009

Kümelenmenin mevcut durumu hakkında bilgi vermek gerekirse; Son dönemlerde Sultanahmet Turizm Kümelenmesi toplantılarını daha küçük gruplarla ve sivil toplum etkinlikleri aracılığı ile yapmaktadır. Bu daha ziyade fikir alışverişi ve yeni trendlerin tartışıldığı ortamlarda olmakta; kümelenmede bulunan turizmcilerin birbirini tanıması sebebiyle çok hızlı yol alınmakta ve bilgi paylaşımı çok hızlı olmaktadır. Bab-i Ali Şenliği, İstanbul Photo Contest, Sultanahmet Türk Mutfağı Tanıtımı ve İstanbul Türk Kahvesi günleri gibi etkinliklerde yine aynı iletişim grubu görev almaktadır. İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti etkinlikleri konusunda da fikir alışverişi yapılmakta; kültür ,sanat ve turizm üzerine gönüllü toplumsal bilinçlendirme devam etmektedir.

Başta Sultanahmet olmak üzere İstanbul'da turizme açık birçok sokağa masa konulması ve sokağın da turizme ve kültürel hayatımıza tekrardan kazandırılması sağlandı. Yerel ve otantik lezzetleri ön plana çıkarma çalışmaları kapsamında Türk kahvesini ve çayını daha fazla turiste sunulabilir kılmak için 2004 senesinde Arçelik firması tarafından üretilen kahve makinası ilk olarak, Sultanahmet'te Les Arts Turcs'te yaklaşık 100 yabancı turistin katılımıyla test edildi; bu sayede yıllardır turistik işletmelerde Türk kahvesinin kalabalık gruplara aynı anda sunulamaması problemi de çözülmüş oldu.

İstanbul Lalesi ve lalenin İstanbul'a tekrar dönüşü projesinin hayata geçirilmesinde etki rol oynandı.İstanbul'un yerli ve yabancı turistlere tanıtılması için "Yabancı Gözüyle İstanbul-Istanbul Photo Contest" adlı bir fotoğraf yarışması düzenlendi. (www.istanbulphotocontest.com). 2008 senesinde URAK tarafından Sultanahmet Turizm Kümelenme Geliştirme Projesi'ni anlatan bir belgesel hazırlandı. İlk olarak İZ TV'de izleyicilerle paylaşılan "Bir Başarı Hikayesi: Sultanahmet Turizm Kümelenmesi Projesi" adlı belgesel kümelenme çalışmalarının özeti niteliğindedir ve önümüzdeki günlerde de farklı kanallarda izleyicilere sunulacaktır. 2009 yılı nisan ayı ortalarında Safranbolu'da Sultanahmet Belgeseli ve Kümelenmesi üzerine Mehmet Ata Tansuğ yerel yöneticilerin ve Safranbolulu turizmcilerin bulunduğu bir arama toplantısında projeyi anlatmış ve çok olumlu tepkiler almıştır. Sultanahmet Turizm Kümelenmesi başta Sultanahmet olmak üzere İstanbul ve Türkiye'nin birçok bölgesine gönüllü olarak fikir, tecrübe ve yetişmiş insan kaynağı desteği vermektedir.

Türkiye'de bir ilk olan Sultanahmet Kümelenme Geliştirme Projesi, gerek diğer turizm sektörü kümelenmeleri gerekse diğer sektörler tarafından incelenmesi gereken bir projedir zira birer turizm gönüllüsü ve gerçekleştirilen kümelenme çalışmasının yakından takipçileri olarak bizler, benzeri projelerin uygulanmasının sektörlere küresel rekabet gücü kazandıracağını düşünüyoruz ■

Kaynaklar

• Nasır, A., Bulu, M., ve Eraslan, İ.H., 2007, The Analysis of Tourism Cluster Development of Istanbul: A Longitudinal Study in Sultanahmet District (Old Town), Rob MacGregor, Ann T. Hodgkinson (ed.), Small Business Clustering Technologies: Applications in Marketing, Management, IT, and Economics, Information Science Publishing.

• Bulu, M., Cangel, A., ve Şengüler, N., 2007. Turizm Sektöründe Kümelenme Geliştirme Örneği: Sultanahmet Bölgesi Turizm Kümelenmesi, Dr. Melih Bulu, İ.Hakkı Eraslan, (ed.), Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede TURİZM SEKTÖRÜ:Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar, İstanbul: URAK

Doç. Dr. Abdülmecit KARATAŞ
Boğaziçi Üniversitesi Uluslararası Ticaret Bölümü Öğretim Üyesi

Kalkınma Ajansları ve Kümelenme İlişkisi



Türkiye'nin Kalkınma Sürecinde Yeni Bir Aşama: Kalkınma Ajansları

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından bölgesel ekonomik kalkınma ve sosyal gelişme alanında yaşanan yapısal dönüşümün ve sürdürülebilir kalkınmanın en önemli kurumları arasında yer alacağı öngörülen kalkınma ajansları 2006 yılında kabul edilen 5449 sayılı Kanun uyarınca kurulmaya başlanmıştır. Türkiye'de AB İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS) Düzey 2 uyarınca 26 alt bölge tanımlanmış ve her alt bölge için bir kalkınma ajansı kurulması planlanmıştır. Bu durum AB Katılım Ortaklığı Belgesi'nde yer alan taahhütler içerisinde yer almaktadır. Bu bağlamda ilk olarak Çukurova Kalkınma Ajansı 6 Ocak 2007 tarihinde, bir hafta sonra ise İzmir Kalkınma Ajansı pilot uygulama olarak faaliyete geçirilmiştir. Ancak bu aşamada yargı süreci başlamış ve kalkınma ajansları Anayasa Mahkemesi'nin kararına kadar sürüncemede kalmışlardır. Anayasa Mahkemesi'nin kararından sonra süreç yeniden hızlanmış ve 2008 yılında sekiz kalkınma ajansı daha kurulmuştur.

Dünyanın birçok ülkesinde bölgesel ve ulusal düzeyde farklı yapılarda, statülerde ve işlevlerde kurulmuş çeşitli kalkınma ajansları bulunmaktadır. 2. Dünya Savaşı'ndan sonra hizmet vermeye başlayan kalkınma ajansları özellikle 1980-1990 yıllarında daha da yaygın hale gelmiş, bölgesel gelişme çabalarının odağında yer alan kurumsal kapasiteleriyle, özellikle Avrupa'da AB yapısal fonlarının da desteğiyle bazı bölgelerin geliştirilmesinde asli rol üstlenmiştir. Günümüzde Avrupa ülkelerinde kendi bölgelerinin kalkınması amacıyla ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren farklı nitelik, yapı ve statüde 200'ü aşkın kalkınma ajansı bulunmaktadır. Ülkemizde kalkınma ajansları ile ilgili süreç DPT koordinasyonunda hızla devam etmektedir.

Kalkınma ajanslarının geleneksel merkezi planlamanın yeniden şekillendirilmesine ne derecede katkı yapacaklarını şimdiden kestirmek zor olsa da Türkiye'nin neden yeni bir düzenlemeye ihtiyaç duyduğunu anlamak için kalkınma sürecinin arka planını irdelemekte yarar vardır. Türkiye'de 1960 yılından itibaren merkezi planlama yapılmaktadır.

MÜSİAD

Bu bağlamda 1960'tan bu yana Türkiye'de dokuz adet beş yıllık kalkınma planı hazırlanmıştır. Merkezi planlamaya dayalı ekonomik ve sosyal kalkınma sürecinin koordinasyonu DPT tarafından yürütülmektedir. Teknik olarak çok emek harcanarak hazırlanan söz konusu planlar uygulamada arzulanan düzeyde başarılı olamamışlardır. Her ne kadar ekonomik olarak Türkiye belli bir seviyede kalkınmış olsa da mukayese edilen ülkelere göre daha az bir düzeyde ekonomik kalkınma gerçekleşmiştir. Örneğin Güney Kore ülkemizden çok daha hızlı bir ekonomik kalkınma gerçekleştirmiştir. Güney Kore'nin kalkınma hızı 2000'li yıllarda hızla artmıştır ve gelecekte de kalkınma hızının artması beklenmektedir.

Uluslararası düzeyde istenilen ekonomik kalkınmışlığa ulaşamayan ülkemizde bir diğer önemli problem alanı ise ülke içi bölgeler arası gelişmişlik farklılığının yüksek olmasıdır. Bu konu Avrupa Birliği (AB) müzakerelerinde gündeme gelmiş, AB gelişmişlik farklarını azaltmak için geri kalmış bölgelere çeşitli hibe yardımında bulunmuş olup bu tür yardımların yakın gelecekte de sürmesi beklenmektedir. Bu tür hibe yardımlarının son örneği ise Ankara'nın doğusunda bulunan cazibe merkezlerine ve bağlı illere Bölgesel Rekabet Edebilirlik Programı kapsamında sunulan, çeşitli sektörleri içeren hibe programıdır. Bu programın arka planında AB–Türkiye ilişkilerinin önemli ayaklarından birisini oluşturan "mali işbirliği" konusu bulunmaktadır. Bu kapsamda, Avrupa Birliği 2007–2013 dönemi için aday ve potansiyel aday ülkelere sağlanacak tüm katılım öncesi mali yardımları tek bir program çerçevesinde toplayarak Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (Instrument for Pre-Accession Assistance - IPA) olarak adlandırmıştır. Bu mali yardımdan amaç hem uluslararası düzeyde kalkınmışlığı artırmak hem de bölgeler arası kalkınmışlık farkını azaltmaktır. 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun ve ilgili yönetmelikler incelendiğinde kalkınma ajanslarının genel amaçlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- Bölgesel gelişme uygulamaları ile bölge planlarının etkinliğinin ve başarısının yükseltilmesini sağlamak; bölgelerin ülkemizin genel büyümesine, gelişmesine, refahına ve istikrarına katkısının artırılmasını temin etmek; sosyal uyum ve adaletin güçlendirilmesi ve değişen küresel rekabet şartlarına adaptasyonun hızlandırılmasını sağlamak,
- Yüksek nitelikli personeli, esnek kaynak ve istihdam yapısı ile kurum, kuruluş ve şahıslara sağladığı idari, mali, teknik desteklerle başta girişimciler olmak üzere bütün yerel aktörlerin kalkınma çabalarına katılımını teşvik etmek,
- Sağlayacağı proje ve faaliyet desteklerinde kişi, kurum ve kuruluşların eş finansmana dayalı ortak proje üretme ve yönetme kültürü ve yeteneğini geliştirmek; sahiplenme ve işbirliği duygusunu güçlendirmek; bölgenin girişimcilik potansiyelini harekete geçirmek ve sürekli olarak yükseltmek,
- Yerel potansiyeli, dinamikleri, özgünlükleri, kaynak ve imkânları ortaya çıkararak harekete geçirmek ve ulusal, uluslararası pazarlarda ekonomik, sosyal, kültürel birer değer haline dönüştürmek;
- Sonuç olarak, hem ulusal, hem de bölgesel-yerel düzeyde başta istihdam ve gelir olmak üzere ekonomik ve sosyal göstergelerin iyileştirilmesine, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılmasına ve dolayısıyla ülkenin genel refahının artırılması ve istikrarının pekiştirilmesine olumlu katkılar sağlamaktır.

DPT'nin tanımına göre Kalkınma Ajansları (KA), ulusal düzeyde DPT koordinasyonunda, kendine özgü teknik ve finansman (bütçe) mekanizmasına sahip, kâr amacı gütmeyen, çabuk karar alıp uygulayabilen, merkezi ve yerel idarelerin dışında, kamu, özel sektör ve STK'ları bir araya getiren, tüzel kişiliği haiz, 5449 sayılı Kanunla düzenlenmemiş işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi, Düzey 2 bölgeleri esas alınarak Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan teknik kapasitesi yüksek, uygulamacı olmayan, fakat destekleyici, koordinatör ve katalizör olarak faaliyet gösteren kalkınma birimleridir. 5449 sayılı Kanunun birinci maddesinde ifade edildiği üzere; Kalkınma Ajansları, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla kurulmaktadır. İlgili Kanun'un gerekçesinde belirtildiği gibi, kalkınma ajansları Acil Eylem Planı'nda gerçekleştirmesi öngörülen en önemli hukuki, kurumsal ve yapısal düzenlemeler arasında yer almaktadır.

Planda ifade edildiği şekliyle, kaynakların hem yerinde ve daha etkin kullanılması, hem de iller ve bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının azaltılması ve yerel yönetimlerin güçlendirilmesi amacıyla İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması dikkate alınarak alt bölge düzeyinde planlama, koordinasyon, uygulama, izleme ve değerlendirme fonksiyonları olan yeni hizmet bölgeleri ve birimlerinin oluşturulması hedeflenmektedir.

Kalkınma Ajanslarının Rekabetçilik ve Kümelenme Perspektifinden Değerlendirilmesi

Küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla birlikte dünya genelinde uluslararası ticaret ve yatırım hızlanmış, ülkelerin birbirleriyle olan ekonomik ilişkileri genişleyip derinleşmiştir. Üretim faktörlerinin küresel düzeyde akışkanlığı doğal olarak ülkelerin rekabet gücüne etki etmiştir. Bu bağlamda bölgeler arasındaki fonksiyonel işbölümü ve bu işbölümünde yeniliklere dayalı rekabet gücünün sağladığı avantaj nedeniyle gerek akademik çevreler gerekse de karar birimleri açısından, özellikle 1980 sonrasında ülke, bölge ve şehir düzeyinde rekabet gücü kavramı önem kazanmıştır. 1990 yılında Harvard Business School'dan Michael Porter tarafından geliştirilen ve saha uygulamaları yapılan Elmas Model'i (Diamond Model), günümüzde sektörlerin rekabetçilik düzeylerinin belirlenmesinde önemli bir değerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır. Model dört temel değişken ifade edildiğinden dolayı elmasa benzetilmiş ve Elmas Modeli olarak anılmaya başlamıştır. M. Porter ulusal rekabetçiliğin belirleyici unsurlarını bu model vasıtası ile açıklamıştır. Model, temelde, firmaların rekabet avantajı geliştirmelerinde etkiye sahip dört faktörü modellemektedir. Modelin köşelerinde (1) girdi koşulları, (2) firma stratejisi ve rekabet yapısı, (3) talep koşulları ve (4) ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı ile adlandırılan ana değişkenler oluşturmaktadır. Devlet değişkeni ise 5. bir değişken olarak göz önüne alınmaktadır. Her bir temel değişkenin altında diğer alt değişkenler yer almaktadır. Bu değişkenler farklı sektörlerin özelliklerine göre değişiklik göstermektedir.

Sektörlerin ve dolayısıyla ülkelerin rekabet gücü, yaşam standardı yükselmesini ve istihdam olanaklarının gelişmesini sağlamaktadır. Bu gelişmelerin paralelinde, artık ekonomik planlamalar rekabetçilik esasına göre yapılmaktadır. Yani sektörlerin rekabetçilik gücünün artırılması bölgesel kalkınma planlarının yapı taşını oluşturmaktadır. Günümüzde başta ABD olmak üzere diğer sanayileşmiş ülkelerin birçoğu, rekabet gücünü belirleyen faktörleri değerlendirmek ve bunları geliştirmek üzerine politikalar geliştirmektedirler.

Benzer şekilde Avrupa Komisyonu, Avrupa Rekabet Konseyi'ni oluşturmuş ve AB ekonomisinin performansı üzerine düzenli Rekabet Raporları hazırlamaya, başlamıştır. AB'de rekabet konusu, özellikle ABD ile AB arasındaki rekabet gücü farkını kapatmak ve AB'yi 2010 yılında dünyanın en dinamik bilgi ekonomisi haline getirmek amacını taşıyan Lizbon Stratejisi ile birlikte şekillenmiştir. Bu bağlamda, ülkemizde de benzer yaklaşımla sektörel ve bölgesel kalkınma stratejileri uygulanmaya başlamıştır. Özellikle kamu, kalkınma projelerine önderlik yapmaktadır. Özellikle, DPT yeni kalkınma politikalarını bu yaklaşım çerçevesinde değerlendirmektedir. Nitekim DPT Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007–2013) Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu da, rekabetçilik gücü yüksek sektörlerin öncelikli olarak geliştirilmesini ve kümelenmelere dayalı sanayi politikaları çerçevesinde kümelenme analizine tabi tutulup, kümelenme geliştirme çalışmaları ile uluslararası rekabetçilik güçlerinin artırılmasını tavsiye etmektedir. Söz konusu edilen tavsiyedeki aşamalar aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

Kümelenme, bir ürün veya hizmet üretmek için birbirlerine katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, karşılıklı bağımlı firmalar (özelleşmiş tedarikçileri de içerir biçimde), bilgi üreten kurumlar (üniversiteler, araştırma kurumları, mühendislik şirketleri), destekleyici kurumlar (acenteler, danışmanlık şirketleri, sivil toplum kuruluşları, bankalar, sigorta şirketleri) ve müşteriler tarafından oluşturulmuş ağ (network) olarak tanımlanabilir.



Porter'ın tanımıyla kümelenme, belirli bir sektörde birbiri ile ilişkili işletme ve kurumların coğrafi yoğunlaşmalarıdır. Herhangi bir sektördeki kümelenmenin varlığı sektörel rekabetçiliği üç şekilde etkilemektedir:

- Kümelenme içindeki işletmelerin verimliliğinin artması,
- Gelecekte daha etkin ve verimli bir şekilde yeni ürünlerin oluşmasını sağlayacak yenilikçiliğin (inovasyon) gelişmesi,
- Yeni iş alanlarının ortaya çıkmasının teşvik edilmesi.

Bu aşamada M. Porter'ın Elmas Modeli'ni tekrar hatırlamak gerekirse; model dört ana değişkenden oluşmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği gibi 4. değişken olan "ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı" ana değişkeni, bilgi üreten kurumların sektördeki varlığı (üniversiteler, enstitüler vb), ilgili sivil toplum kuruluşları, Ar-Ge kurum ve/veya kuruluşları, sektöre yönelik finansal kurumlar, özelleşmiş tedarikçiler, yardımcı sektörlerden meydana gelmektedir. Rekabetçilik ve kümelenme arasındaki ilişki ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı ile ilişkilendirilmektedir. Türkiye'de bir çok kümelenmenin varlığından bahsedilmektedir.



Ancak incelendiklerinde bu kümelenmelerin çoğunun teknik açıklaması yukarıda yapılan kümelenme değil "yığışma" olduğu anlaşılacaktır. İnovasyona ulaşmak için kolaylaştırıcı, altyapıyı güçlendirici tedbirler alınması için bir yol, rekabet gücünün artırılması için bir araç olan kümelenme ile ilgili örnekler sanıldığının aksine ülkemizde yok denecek kadar azdır.

Yukarıdaki tartışmaların ışığı altında, Porter'ın rekabetçilik esaslı, kümelenme temelli stratejik ekonomik kalkınma yaklaşımında 'Kalkınma Ajansları' şimdiye kadar genellikle ihmal edilen ama rekabetçilik ve kümelenme için olmazsa olmaz koşulların başında gelen "ilgili ve destekleyici endüstriler değişkeni" altında değerlendirilebilir. Çünkü kalkınma ajansları teknik kapasitesi yüksek, uygulamacı olmayan, fakat destekleyici, koordinatör ve katalizör olarak faaliyet gösteren kalkınma birimleri olarak tanımlanmaktadırlar.

Bir coğrafi bölgede faaliyette bulunan sektörleri inceleyerek rekabetçilik potansiyeli olan sektörleri tespit ederek daha fazla katma değer, daha fazla istihdam elde etmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmesi (ilgili kanun ve yönetmeliklerde bu kadar net ifade edilmese de) kalkınma ajanslarının görevleri arasındadır. Ülkemizde özellikle imalat sanayisinin en önemli sorunlarından birisi sektörde faaliyette bulunan işletmeler arasında iletişim ve işbirliğinin az olmasıdır. Hemen her sektör için kurulmuş sivil toplum kuruluşları bulunmaktadır. Ancak bu sivil toplum kuruluşlarının çok azı sektöre rekabetçilik ve kümelenme anlamında katkıda bulunmaktadır. Kurulan sektörel birliklerin çoğu vizyonları gereği verimli ve etkin çalışmaktan uzak bir görüntü sergilemektedirler. Sektör içerisinde işbirliği ve iletişimi artırmak sektörün rekabetçiliğine olumlu katkı yapacağı için kalkınma ajansları sektör içi oyuncular, kurum ve kuruşlar arasında katalizör görevini ifa edip nihai amaç olan daha fazla katma değer üreterek sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı sağlamayı ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmayı temin edebilir.

Kalkınma ajansları aynı zamanda bölge içerisindeki firmalara finansman temin ederek bir nevi finansör görevi de görmektedir. Kalkınma ajansları, yerel idarelerin, üniversitelerin, diğer kamu kurum ve kuruluşlarının, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarının, sivil toplum kuruluşlarının, kâr amacı güden

MÜSİAD

işletmelerin, kooperatiflerin, birliklerin ve diğer gerçek ve tüzel kişilerin ilgili yönetmelikçe "uygun" sayılan türlerdeki proje veya faaliyetlerini "yarışmacı" bir yaklaşımla destekleyebilmesi bu bağlamda değerlendirilebilir. Diğer taraftan organizasyon yapısı gereği faaliyette bulunduğu coğrafi bölge içerisindeki sektörler için "strateji yapıcı" bir misyon da gerçekleştirebilir. Birçok sektör için problem olan "sektörel strateji eksikliği" ülkemiz ekonomisinde diğer bir önemli konudur.

Kalkınma Ajansları, kamu ağırlığının fazlaca hissedildiği kurumlar olarak eleştirilseler de rekabetçilik ve kümelenme perspektifinden bakıldığında ülkemizde şimdiye kadar yokluğu hissedilen önemli bir kurumsal oyuncu olma potansiyeline sahip oluşumlardır. Bu oluşumlardan ilgili kanun ve yönetmelik hükümleri uyarınca etkin bir şekilde faydalanılırsa birçok bölgede ve birçok sektörde verimlilikle birlikte rekabetçiliği, rekabetçilikle birlikte "etkin" kümelenmeye doğru mesafe kat edilebilir. Unutulmaması gereken nokta, işletmeleri bir araya toplamak değil, verimlilik ve inovasyonu artırarak daha fazla katma değer, daha fazla istihdam elde etmek ve makro anlamda ülke ekonomisini güçlendirebilmek için kümelenmeye ağırlık verilmesi gerekliliğidir.

II. Dünya Savaşından sonra, Bölgesel Kalkınma kavramı, ekonomik literatüre girmiş, ekonomik ve sosyal kalkınma sorunu, mekânsal boyut kazanmıştır. Yerleşme ekonomisi ya da alan ekonomisi olarak da tanımlanan bölgesel gelişme olgusu, endüstrileşme süreci ile birlikte önem kazanmıştır. Ülkemizde de yerel yönetimlerin en çok zorlandıkları konuların başında düzensiz şehirleşme problemi gelmektedir. Zaten ilgili kanun kalkınma ajanslarını *"yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak"*la görevlendirmiştir. Bölgesel ve sektörel kalkınma çalışmaları bu yeni yaklaşımla birlikte değerlendirildiğinde rekabetçiliğin ve kümelenmenin bu amaca hizmet edebilecek yaklaşımlar olduğu görülecektir. Sektörel işbirliği oluşturma ve sürdürme araçlarından birisi olan kümelenme, ülkemizin birçok farklı bölgesinde kalkınma ajansları marifetiyle etkin bir şekilde hayata geçirilebilir. Bu anlamda kalkınma ajansları Porter'ın Elmas Modeli'ndeki kümelenmeyi destekleyen değişkenler içerisinde önemli bir yere sahiptir. Başka bir ifade ile kalkınma ajansları sektörel rekabetçilik ve kümelenme yaklaşımını hayata geçirmede etkin rol oynayabilecek önemli oluşumlardır. Özellikle 2008-2009 döneminde dünyada yaşanan küresel mali kriz de dikkate alındığında konunun önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

> **"Porter'ın rekabetçilik esaslı, kümelenme temelli stratejik ekonomik kalkınma yaklaşımında 'Kalkınma Ajansları' şimdiye kadar genellikle ihmal edilen ama rekabetçilik ve kümelenme için olmazsa olmaz koşulların başında gelen "ilgili ve destekleyici endüstriler değişkeni" altında değerlendirilebilir."**

Özgeçmiş

Lisans eğitimini Trabzon'da 1992 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nde, yüksek lisans eğitimini Fairleigh Dickinson Üniversitesi'nde (Amerika Birleşik Devletleri) tamamladı. Aynı zamanda Yüksek Öğrenim Kurumu kadrosunda görev yapan Karataş, 1998 yılında Boğaziçi Üniversitesine atandı ve burada Doktora eğitimi aldı. 2003 yılında, yine, Boğaziçi Ünivesitesi Uluslararası Ticaret Bölümüne öğretim üyesi olarak atandı.URAK derneğinde akademik koordinatör olarak görev yapan Karataş'ın yayınlanmış bilimsel makale ve yayınları bulunmaktadır.

Tahir BÜYÜKHELVACIGİL
Konya Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

"Kümelenme Projesiyle Otomotiv Yan Sanayi Sektörü Güç Kazanacak"



Konya Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Tahir Büyükhelvacıgil, Türkiye'de ve Konya'da henüz ortaya çıkarılmamış kümelenmelerin varlığının bilindiğini, bunların ortaya çıkarılmadığı için işletmelerin birbirleri ile olan ilişkilerinin gelişmediğini, ağ ilişkileri kurulamadığını ve gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlara etkin şekilde ulaşamadıklarını söyledi. Büyükhelvacıgil, tedarikçileri, tamamlayıcıları ve ana sanayi ile ilişkilerini tam olarak kuramadıkları için büyümede, kurumsallaşmada, markalaşmada, kalitede, yenilik ve Ar-Ge'de dolayısıyla rekabetçi avantajlar elde etmede sıkıntılar yaşandığını kaydetti.

Bu yaşanan sıkıntılardan yola çıkarak 'Konya'da Otomotiv Yan Sanayi Kümesi Gelişimi Ve Bölgesel İşbirlikleri Projesi'ni hayata geçirdiklerini söyledi.

Konya Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Tahir Büyükhelvacıgil, oda olarak kümelenme çalışmalarına 2006 başladıklarını belirterek, "Bu süreçte Konya Sanayi Odası ile Üniversite işbirliği çerçevesinde AB Hibe Programı kapsamında hazırlanan proje ile ilimizdeki kümelenme çalışmalarına yönelik potansiyel sektörler çalışmanın öncelikli konusu şeklinde ele alındı.

"Konya Sanayi Bölgelerinde Kümeleşme Potansiyelinin Tespiti ve Bir Pilot Uygulama" başlıklı proje çalışması kapsamında bin 400 firma üzerinden araştırma yapıldı ve araştırma sonucunda 12 sektörün kümelenme potansiyeline sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışma sürecinde toplantılar, bilgilendirme seminerleri, eğitimler, teknik geziler, ana sanayi ile arama toplantıları, görünürlük çalışmaları gibi birçok aktivite düzenlenerek Kümelenme kavramının yanı sıra bu sürecin yararları anlatılmaya çalışılmıştır."dedi.

Yaptıkları araştırma sonuçlarına göre gerek katma değeri en yüksek olan, gerek yenilik ve Ar-Ge'ye en açık sektör olan otomotiv yan sanayi sektörünün geliştirilmek üzere seçildiğini belirten

MÜSİAD

Başkan Büyükhelvacıgil, "Konya Sanayi Bölgelerinde Kümeleşme Potansiyelinin Tespiti ve Bir Pilot Uygulama Projesi'nde Avrupa'da yıllardır devlet politikası olarak desteklenen kümelerin yerinde görülmesi ve 'en iyi uygulama'ların Konya'da da uygulanması için çalışmalar yürütülmüştür.

2007 yılında başlatılan ve otomotiv yan sanayi üzerine sürdürülen çalışmalar yeni bir proje ile sürdürülebilirliğe ilişkin önemli bir aşama kaydetmektedir. Bu proje ile bir taraftan otomotiv yan sanayinin uluslararası standartlarda süreci yönetmesi ve ana sanayi ilişkisinde avantaj sağlaması hedeflenirken, diğer taraftan sistem yeniliği ile işletmelerin değer zincirine yönelik bir yapısal düzenleme beklenmektedir. Bu amaçla, EU-TURKEY CHAMBERS PARTNERSHIP GRANT SCHEME programı kapsamında, Finansmanı Avrupa Birliği ve Konya Sanayi Odası tarafından sağlanan ve 12 ay süreli **'Konya'da Otomotiv Yan Sanayi Kümesi Gelişimi Ve Bölgesel İşbirlikleri Projesi'** Aralık 2008 tarihi itibarı ile başlamıştır."dedi.

Projenin amacının Konya otomotiv yan sanayinin kümelenme modeli ile uluslararası rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlamak ve sürdürülebilir bir sosyal, çevresel ve ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmek olduğuna değinen Başkan Büyükhelvacıgil, daha sonra şunları söyledi: "Projemizin amaçları arasında otomotiv yan sanayinde sürdürülebilir bir küme organizasyonu oluşturmakta vardır. Ayrıca, otomotiv yan sanayinde yenilikçilik, Ar-Ge, verimlilik ve üretim kapasitesinin artırılmasına katkı sağlamak, kümelenme modeli sayesinde tamamlayıcılar, rakipler, tedarikçiler, müşteriler, kurum ve kuruluşlar arasında iş birliğinin ve güvenin artırılmasına katkı sağlamakta projemizin amaçlarındandır.

Projemizde Almanyadan South-West Saxsony Ticaret ve Sanayi Odası'ndan (Chemnitz, Plauen, Zwickau), kümelenme organizasyonunun kurulması noktasında teknik destek alınacaktır. Diğer ortağımız olan Aksaray Ticaret ve Sanayi Odası'na ve Kırşehir Ticaret ve Sanayi Odası'na ise daha önceki projeden ve bu projeden elde ettiğimiz ve yurt dışı ortaktan elde ettiğimiz bilgi ve deneyimler aktarılacaktır. Proje kapsamında, Uluslararası ölçekte yer alan merkezlere yönelik inceleme ve araştırma gezileri yapılması, Kümelenme merkezinin organizasyonu, sektöre yönelik ağ analizi, sektöre yönelik swot analizi, uluslararası ölçekte bir web portalının oluşturulması, eğitimlerin düzenlenmesi, sektörel geziler, sektörel bazda bölgenin tanıtılması ile ilgili faaliyetlerin düzenlenmesi, fuara katılım, kümeye özgü süreli yayın çıkarılması, sektörlere ve bölgelere yönelik bilgilendirme seminerlerinin yapılması planlanmaktadır. Bu projemiz ile Alman Partner Oda'dan Kümelenme organizasyonun oluşturulması konusunda destek alınacaktır. 2007 yılında Odamızda kurumsal olarak elde edilen tecrübeler ise, diğer proje partnerimiz Aksaray TSO'na ve Kırşehir TSO'na aktarılacaktır. Ayrıca sektöre yönelik düzenlenecek olan eğitimler, teknik geziler, fuar organizasyonu vb. faaliyetlerde sektörün rekabet gücünün artmasına ve gerek Konya Sanayi Odasının ve gerekse diğer ortakların yeni deneyimler kazanarak kapasitelerinin gelişmine katkı sağlamış olacaktır." Başkan Büyükhelvacıgil, "Projemizin ortakları Almanya'dan South-West Saxsony Ticaret ve Sanayi Odası (Chemnitz, Plauen, Zwickau), Aksaray Ticaret ve Sanayi Odası ve Kırşehir Ticaret ve Sanayi Odasıdır."dedi.

Kümelenme; birbirleri ile ilişkili veya birbirlerinin tamamlayıcısı ürünler, üreten ve satan kuruluşların sektör ve coğrafi temelde yoğunlaşmalarıdır. Söz konusu yoğunlaşmanın rekabet açısından en önemli göstergelerinden biri ise ağ ilişkileridir. Bu ilişkiler aynı zamanda kümenin niteliğini ve türünü de tanımlamakta, ortaya koymaktadır. Rekabet değeri açısından kümenin nitelik kazanmasında ise bu yapısal kriter önem kazanmaktadır. Bu bağlamda kümelerde gerek işbirlikçiler, paydaşlar ve küme üyeleri arasındaki ağ ilişkileri, gerekse işletmelerin değer zincirlerindeki iyileşmeler rekabet üstünlüğü sağlamada avantaj sağlayacaktır. Rekabet süreci içerisinde tedarikçi firmanın tedarik zincirindeki avantajı, sadece yan sanayi ilişkisinin değerlendirilmesine bağlı değildir. Bu iyileşme aynı zamandatedarikçinin kümelenme merkezleri ile olan ağ ilişkisine de bağlıdır.

MÜSİAD

2007 yılında projenin sona ermesinin ardından Konya Sanayi Odası bünyesinde oluşturulan Kümelenme Merkezi ile Otomotiv Yan Sanayi üzerine çalışmalar devam ettirilmiştir. Uygulama sürecinde Otomotiv Yan Sanayi sektörü özellikle uluslar arası entegrasyonu, sağlamış olduğu katma değeri ve etkilediği bölgesel yapının yanı sıra konumu dikkate alınarak seçilmiştir. Konya Sanayi Odası Kümelenme Merkezi olarak 2008 yılı başından buyana yürütmüş olduğumuz faaliyetler şunlardır;

"DTM tarafından yürütülen Kümelenme Politikasının Tespiti projesi kapsamında belirlenen 10 Küme içerisinde yer aldı. Çalışmalar neticesinde Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesinin vizyonu, stratejisi, ana başarı unsurları, kabiliyet ve yetenekler ile iş kümesinin yol haritası hazırlanmıştır."

- Konya Sanayi Odası Yönetimi tarafından Sanayi Odası bünyesinde Küme Koordinasyon Merkezi kuruldu ve buna ilişkin bir mekân tahsis edildi. Merkezde bir küme uzmanı -Muhittin KORAŞ- istihdam edildi. Ayrıca 3 adet danışman ile (Yrd. Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU, Yrd. Doç. Dr. Birol MERCAN ve Yrd. Doç. Dr. Zekeriya MIZIRAK) ile çalışmalarına hız kazandırmış oldu.
- 2008 yılı Şubat ayından beri her ayın ilk Cuma günü aylık toplantılar düzenlenmektedir.
- Bilgi iletişim ağı kuruldu ve sektör ile ilgili gelişmeler hakkında üyelere bilgi akışı sağlanmaya başladı. Bu süreçte yapılan çalışmalarda amaç öncelikli olarak sektörde yaşanan gelişmeler hakkında firmaların anında haberdar olması ve birbirleri ile iletişimin sağlanması hedeflenmiştir.
- Dünyada kümelenme konusunda başarılı olmuş bölgeler ve uzmanlarla yapmış olduğumuz görüşmelerin neticesinde en uygun kurumsal yapının dernek olacağına karar verilmiş ve Kümelenme Derneği kurulmuştur.
- Orta Anadolu Makine İhracatçıları Birliği ve bir çok kurum ve kuruluşun ortak olduğu OSO (Orta Satın Alma Organizasyonu) ile işbirliğine gidilerek, üyelerin birliğin avantajından yararlanması sağlanmıştır.
- Küme Merkezi olarak KONMAK-08 ve KONYA 2. YAN SANAYİLER FUARINA katılım sağlanarak, küme merkezi ve üyeler tanıtılmıştır.
- Yurt dışındaki Avusturya Clusterland ve Almanya Darmstadt Küme merkezlerine (www.darmstadt.ihk24.de) ziyaretler düzenlenmiştir. Ziyarette her iki küme merkezinin çalışmaları ve organizasyonel yapıları hakkında toplantı yapılmış ve organizasyon yapıları incelenmiştir.
- Avusturya'daki Clusterland 3 ayda bir yayınlanan AC quarterly dergisinin (www.automobil-cluster.at/) 2009 yılı başında yayınlanan sayısında Konya ve Otomotiv Yan Sanayinin yanı sıra firmaların tanıtımına yer vermişlerdir.
- Almanya - Darmstad'daki yapılan görüşmeler neticesinde Küme Merkezinin davetine bağlı olarak üyelerden bir kısmı 17 Eylülde düzenlenen ikili görüşmeler programına Konya Otomotiv Yan Sanayi firmaları ile katılım sağlanmıştır.
- Ortak laboratuar çalışmaları için çalışma başlatıldı. Firmaların ihtiyaçlarına yönelik ihtiyaç analizleri yapıldı. Süreç devam ediyor.
- Küme Üyesi firmaların, otomotiv yan sanayi firmalarının, makine imalat sanayinde ve ana metal sanayinde faaliyet gösteren firmaların faydalanması için Konya ABİGEM ile işbirliği yapılarak AB tarafından fonlanan bir X-Ray cihazının alımı gerçekleştirilmiştir.
- 2009 yılı için İşbirliği Borsasının geliştirilmesi yönünde adımlar atıldı ve Konya'da bir işbirliği (İkili Görüşmeler) toplantısı yapılmak üzere Darmstadt ve Clusterland ile temasa geçilmiştir.
- Otomotiv Yan Sanayinin geleceğine yönelik alternatif sektör olarak Savunma Sanayi seçilmiştir. Buna yönelik öncelikli olarak sektörde faaliyet gösteren 45 firma temsilcisinin katılımı ile TAİ'ye inceleme gezisi düzenlenmiştir. Savunma Sanayine yönelik geziler yürütüldü. İkinci olarak Donanma Sanayinin düzenlemiş olduğu sergiye 40 firma temsilcisi ile katılım sağlanmıştır.

MÜSİAD

Son olarak 17 Kasım 2008'de Donanma Komutanlığından katılan temsilcilerle Konya'da bir toplantı düzenlenmiştir. Aynı toplantıların neticesinde bölgede öne çıkan firmalar 17–20 Kasım 2008 tarihinde ziyaret edildi.

• Uluslar arası fon sağlanmasına yönelik çalışmalar yürütüldü. Kalkınma Bankası ile işbirliğine içerisinde proje çalışması başlatılmış, bölgenin ihtiyaçları analiz edilmiştir. 2009 yılı sonuna kadar sürecin tamamlanması kararlaştırıldı.

• Kümelenme Merkezinin tanıtımı ve faaliyetler hakkında bilgilendirmek için yoğun bir şekilde basında yer alındı.

• Dünya Gazetesi, Sabancı Üniversitesi ve Frederick Naumann Vakfı tarafından desteklenen Kalkınmada Yerel Örnekler Çalışması'nda Türkiye'deki En İyi 14 Projeden birisi olarak seçilmiştir.

• Yurt içinden (Ercan TEZER) ve yurt dışından (Faize BERGER) uzmanların katıldığı toplantılar düzenlendi. OSD'nin üyesi olan ana sanayi firmaları ile Konya otomotiv yan sanayi firmaları arasında ilişki ve işbirliği çalışmaları başlatılmıştır.

• Ortak Satın Alma organizasyonu içerisinde Ortak Kargo anlaşması sağlanmıştır.

• Lobi Çalışmaları sürekli olarak devam etmektedir.

• Paydaşların katılımları sağlandı. (Selçuk Üniversitesi, Konya İl Özel İdaresi, KOSGEB, Ticaret Odası, MÜSİAD, AKTİSAD, Konya Büyükşehir Belediyesi, KOSB, Halk Bankası, MNG etc.)

• DTM tarafından yürütülen Kümelenme Politikasının Tespiti projesi kapsamında belirlenen 10 Küme içerisinde yer aldı. Çalışmalar neticesinde Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesinin vizyonu, stratejisi, ana başarı unsurları, kabiliyet ve yetenekler ile iş kümesinin yol haritası hazırlanmıştır.

• EURO CHAMBERS tarafında düzenlenen proje ilanı içerisinde Konya Sanayi Odası olarak bir proje kazanılmış ve Aralık 2008'den itibaren çalışmalar başlatılmıştır. Proje Almanya'dan Zwickau (Güney Saksonya) Ticaret ve Sanayi Odası ile Türkiye'den Aksaray Ticaret ve Sanayi Odası ile Kırşehir Ticaret ve Sanayi Odası ile ortak olarak yürütülmektedir.

• Kümelenme Merkezi ile kurum ve kuruluşlar arasında işbirliği sağlandı (TOBB, KOSGEB, SANAYİ BAKANLIĞI, DTM vb).

• Küme içerisinde firmaların bir birlerini daha iyi tanımalarını ve güven düzeylerini artırmak için üye firma ziyaretleri yapılmıştır.

• Üye kurumlara yönelik Maliyetlendirme ve Maliyet Muhasebesi gibi spesifik eğitimler düzenlenmiştir.

• Alman ortağımız olan Güney Saksonya Ticaret ve Sanayi'ne yönelik olarak inceleme gezisi düzenlenmiştir. Gezide gerek otomotiv sanayindeki tecrübeleri gerekse kümelenme konusundaki tecrübeleri hakkında bilgi alışverişi yapılmıştır.

Sonuç olarak Kümeler, dünyanın küresel dinamizmine bağlı olarak yeni bir ivme kazanmış olup, ülkemiz açısından ise tanınmaya, tanıtılmaya ve uygulanılmaya çalışılan bir araç olarak gündemdedir. Kümelenme rekabet için özellikle KOBİ'ler açısından önemli bir anahtar kavram ve uygulama aracıdır. Rekabetin değişen yapısı ve işbirlikçi rekabet gibi kavramların gündeme daha çok sahip olması kümelerin ve kümelenmenin anlaşılmasını, kullanılmasını ve gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Güven, işbirliği, ortak akıl, ortak çıkar gibi anahtar kavramların kümelenmenin yapı taşları olduğu göz önüne alındığında bunun toplumsal bir proje niteliği taşıdığı da iddia edilebilir ■

Kümelenme çerçevesinde bilgi ve destek almak isteyen kişi ve kurumlar, Konya Sanayi Odasını arayarak Kümelenme Merkezinden Kümelenme Uzman Muhittin KORAŞ' a 0.332.2510670/134' den ve **cluster@konyacluster.com**'dan ulaşabilirler.

Özgeçmiş

1958 yılında Konya'da doğan Tahir BÜYÜKHELVACIGİL, Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Y.O. İngilizce Bölümünden mezun oldu. 1993-1996 yılları arası MÜSİAD Başkan Vekilliği, 1986-1996 yılları arasında Konya Ticaret Odası Meclis Üyeliği, 1996-2000 yılları arasında Konya Ticaret Odası Meclis Başkanlığı, 2005 yılında da Konya Sanayi Odası Başkanlığına seçilen BÜYÜKHELVACIGİL, TSE Yönetim Kurulu Üyeliği, organize Sanayi Bölgeleri Üst Kurulu (OSBÜK) Yönetim Kurulu Üyeliği,TOBB Yatırım Promosyonu ve Doğrudan Yabancı Yatırım mevzuatı Çalışma Grubu Başkanlığı, Private Label Derneği, Türkiye Bitkisel Yağ Sanayi Derneği üyeliklerinin yanısıra KOSGEB Genel Kurul Delegeliği görevleri bulunmaktadır. Sektöründe dünyanın en ileri teknolojisi kullanılarak üretim yapılan ZADE tesislerinin sahibi olan BÜYÜKHELVACIGİL, aile şirketi olan HELVACIZADE A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevini de yürütmektedir. İyi derecede İngilizce bilen BÜYÜKHELVACIGİL, evli ve 3 çocuk babasıdır.

Ali Ünal
Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Derneği

Girişimcilik ve KOBİ'ler için Kümelenme'nin Önemi



Giriş

Ülkelerin ekonomik gelişmişliği ve kalkınma düzeyleri ile rekabete dayalı özel girişimcilik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile, girişimciliğin geliştiği ülkelerin genel olarak refah düzeylerinde de artış olduğu günümüzde kalkınmış ülke örneklerine genel olarak bakıldığında açıklıkla anlaşılmaktadır. Çünkü girişimler, ekonomik kaynakların düşük üretkenlik alanlarından daha yüksek üretkenlik alanlarına aktarılmasını sağlamakta aynı zamanda yeni düşüncelerin doğması ve yaygınlaşmasına yardımcı olmaktadırlar. Ekonomik kaynakların etkin ve verimli kullanılması ile üretim alanında yeni düşüncelerin birleşmesi sanayide üretim artışı ve dolayısıyla refah artışını sağlarken aynı zamanda yeni endüstrilerin doğması için de ön ayak olmaktadır. Bu açıdan bakıldığı zaman girişimciliğin gelişmesi ve yaygınlaşmasının ülkelerin kalkınması için hayati öneme sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

Günümüzün küresel ve rekabetçi dünyasında verimlik artışı sağlayarak ekonomik büyümenin ana itici gücü olan girişimcilerin öncelikli olarak hayatta kalabilmeleri ve büyüyebilmeleri için rekabetçi olmaları ve daha da önemlisi mevcut rekabet avantajlarını sürekli olarak koruyabilmeleri gerekmektedir. Dünyanın tek bir pazar olma yönünde hızla ilerlediği ve ülkesel ve bölgesel ekonomik entegrasyonların arttığı günümüzün iş dünyasında, firmalar artık sadece bulundukları şehirdeki ve kendi ülkesindeki rakipleri ile değil, bütün dünya genelindeki diğer üreticiler ile rekabet etmek durumundadırlar. Rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin firmaların hayatta kalabilmesi ve büyüyebilmeleri için tek geçerli yol olduğu günümüzde, girişimcilerimizin daha etkin, daha verimli olabilmeleri için rekabet güçlerini artırmaları gerekmektedir. Girişimcilerin küresel rekabet ortamında rekabet güçlerini artırmak ve yenilikçi girişimlerin uygun maliyetlerle hayata geçirebilmesi amacıyla güç birliği yaparak birlikte rekabet etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda firmaların birlikte rekabet kavramı çerçevesinde birleşmelerini ifade eden kümelenme stratejilerinin hayata geçirilmesi, hem girişimciler bazında mevcut karlılıkların korunup daha da artırılabilmesi için hem de ülkemiz bazında refah ve gelişmişliğin sağlanabilmesi için önem kazanmaktadır.

Ülkemizde sanayi işletmelerinin büyük bir çoğunluğunu teşkil eden KOBİ'lerin kümelenme yaklaşımı ile yeniden yapılandırılmalarının, en büyük sorunlarımızdan olan istikrarlı büyümenin sağlanması, işsizliğin azaltılması, yeni istihdam alanlarının oluşturulması ve sosyal kalkınmanın gerçekleştirilmesi alanlarında bir çok kazanıp sağlayacağı yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda bu çalışmada; girişimcilik ve kümelenme arasında kurulması gereken ilişkiye ışık tutabilmek amacıyla öncelikle girişimcilik kavramı irdelenmiş, girişimciliğin sınıflandırılması yapılmış ve temel girişimcilik fonksiyonlarına değinilmiştir. Devam eden kısımda ise girişimcilerin rekabet avantajı sağlayabilmesinde kümelenme stratejilerinin rolü ve önemi vurgulanmıştır.

Girişimcilik Kavramı

İlk kez 18. Yüzyılın başlarında İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından henüz belirlenmemiş bir bedelle satmak üzere üretimin girdilerini ve hizmetlerini bugünden satın alan ve üreten kişi[1] olarak tanımlanan girişim ve girişimciliğin günümüzde çok çeşitli tanımları yapılmaktadır. Genel anlamıyla girişimcilik, çevresel faktörlerden doğan fırsatlardan yararlanma ya da yeni fırsatlar yaratabilme amacıyla ekonomik mal ya da hizmet üretmek için üretim faktörlerine sahip olma, örgütlenme yeteneği ve risk alma faktörleri ile bağdaştırılmaktadır. Zamanla ekonomik gelişme sürecine bağlı olarak, girişimci kavramı da bir takım değişmelere maruz kalmıştır[2] .

Girişimcilik, toplumun gereksinim duyduğu, dolayısıyla talep edilebilir bir malı veya hizmeti bulup onu üretmeye girişen yaratıcılığı ile buna ön ayak olan kişi olarak tanımlanabilir. Girişimci, üretim faktörlerini ele geçirip birleştirir, kar amacı güder ve risklere katlanır[3]. Kendi amacına ulaşabilmesi için girişimcinin, pazarın fırsatlarını görebilen, insanların isteklerinde ortaya çıkan değişiklikleri sezebilen ve bunu değerlendirebilen kişi olması gerekir. Girişimci karlı gördüğü bir iş için sermayesini ve emeğini riske ederek pazara katılma cesareti gösteren kişi olarak da tanımlanabilir. Riskleri üstlenme, başarı yöneliminin yüksek olması ve yeniliklere açık olma da girişimcilerin sahip olmaları gereken önemli özelliklerdendir[4].

Girişimciliğin Sınıflandırılması

Girişimciliğin sınıflandırılması ile ilgili çeşitli görüşler ve farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Öncelikle girişimciler kamu girişimcileri ve piyasa ekonomisi içinde yer alan girişimciler olarak sınıflandırabilinir. Kamu girişimcileri genellikle kısıtlamalar çerçevesinde dışarıdan gelen dürtülerle karar veren girişimcilerdir. Piyasa ekonomisi içerisinde yer alan girişimciler dinamik ve olağan girişimci olarak ikiye ayrılabilir. Dinamik girişimciler sadece ürünlerdeki ve süreçlerdeki değişimle ilgilenmemekte aynı zamanda yeni pazarlar, hammadde kaynakları ve örgütlenme biçimleri aramaktadır. Bu tür girişimcilerin en büyük özelliği mevcut ile yetinmeyip her zaman yenilik ve inovasyonlar meydana getirerek ekonomik gelişmenin öncüğünü üstlenirler. Olağan girişimci ise; yeni bir şeyler ortaya koymak yerine mevcut şartlar ile yetinen ve dinamik girişimcinin açtığı yolda ilerleyen girişimci türüdür. Diğer bir sınıflandırmaya göre ise girişimciler fırsat girişimcileri ve yaratıcı girişimciler olarak tanımlandırılmıştır. Buna göre fırsat girişimciliği temelde, pazardaki mevcut fırsatları görerek ya da potansiyel fırsatları sezinleyerek mevcut olan bir mal ve hizmeti pazara sunmaktır. Bu fırsat, mevcut bir mal ve hizmetin pazara yeterince sunulmaması veya pazarda hiç olmaması ya da mevcut işletmelerin istenilen kalitede hizmeti pazara sunamamalarından kaynaklanır. Yaratıcı girişimcilik ise, yeni bir fikir veya buluşun ya da mevcut olan bir mal ve hizmetin dizayn, fiyat kalite gibi yönlerden iyileştirilerek pazara sunulmasıdır[5].Ülkemizdeki girişimcilik faaliyetleri genel olarak değerlendirildiğinde fırsat girişimciliğinin daha büyük bir paya sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan, günümüzde başarılı olmuş şirketlerin ürettikleri ürünlerde fark yaratabilen, inovasyon yapabilen firmalar olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum bize günümüzün rekabetçi dünyasında var olabilmek için yaratıcı girişimcilik anlayışının benimsenmesi gerektiğini ve gelecekteki girişimcilik tarzının bu yönde şekilleneceğini göstermektedir.

Girişimciliğin Fonksiyonları

Günümüz girişimcilerin üstlendikleri ve yerine getirdikleri bazı fonksiyonlar bulunmaktadır[6]. Bunlardan başlıcaları;

- Bir iş fikrini ve düşünceyi işletme-girişim haline getirerek üretim ve pazarlama yapmak

MÜSİAD

- Başkalarının göremediği fırsatlardan yararlanma
- Yeni ve potansiyel pazarlar oluşturma
- Yeni teknoloji geliştirerek mal ve hizmet üretme
- Yeni potansiyel kaynakların üretimde kullanılarak insanlığın hizmetine sunulmasını sağlama
- İş hayatında değişimi sağlama
- İşsizliğin azaltılmasını ve istihdamın artırılmasını sağlama
- Ekonomik gelişme ve kalkınmayı sağlama

Yukarıda sıralanan fonksiyonlar genel olarak değerlendirildiğinde girişimlerin toplum açısından yarattıkları faydanın ilk olarak yeni iş fikirlerinin doğması ve gelişmesi alanında olduğu görülmektedir. Girişimciler iş hayatında ve piyasadaki boşlukları, fırsat ve potansiyelleri değerlendirerek ekonomik katkı sağlamaktadırlar. Aynı zamanda üretecekleri mal hizmetleri farklı kesimlerin beğenisine sunarak potansiyel pazarlar oluşmasının da önünü açmaktadırlar. Girişimcilerin kar marjlarını artırabilme güdüsüyle ürünlerinde yenilikler yapma ihtiyacının doğması onları yeni teknolojiler kullanmaya teşvik etmekte bu da mevcut teknolojinin gelişmesine yardımcı olmaktadır.

“Girişimciler iş hayatında ve piyasadaki boşlukları, fırsat ve potansiyelleri değerlendirerek ekonomik katkı sağlamaktadırlar. Aynı zamanda üretecekleri mal hizmetleri farklı kesimlerin beğenisine sunarak potansiyel pazarlar oluşmasının da önünü açmaktadırlar. Girişimcilerin kar marjlarını artırabilme güdüsüyle ürünlerinde yenilikler yapma ihtiyacının doğması onları yeni teknolojiler kullanmaya teşvik etmekte bu da mevcut teknolojinin gelişmesine yardımcı olmaktadır.”

Bu durum aynı zamanda yeni gelişen teknolojilere uygun olarak iş hayatının kalitesinin iyileştirilmesi konusunda yol gösterici olmaktadır. Girişimcilerin sağladığı en büyük toplumsal fayda ise işsizliğin azaltılması ve yeni kurulan iş olanaklarının istihdamı artırıcı etkiler yaratması alanındadır. Kurulan iş yerleri işsizliğin azaltılmasını sağlamakla birlikte ayrıca öncelikle bulunduğu bölgenin, sonrasında ülkenin ekonomik gelişmesi ve kalkınmasının sağlanması açısından oldukça önemlidir.

Kümelenme Kavramının Girişimciler İçin Önemi

Ülkemizde girişimcilerin karşılaştıkları bir çok farklı sorun bulunmaktadır. Bu sorunlar girişimcilerin teknik kökenli olmamasından dolayı piyasaya yönelik olarak düşünme ve değerlendirme konusunda başarısız olmalarından, yatırımların etkin bir planlama ile yapılamamasına, kurumsallaşmanın yeterince sağlanamamasından bilgi eksikliğine kadar farklılık ve çeşitlilik göstermektedir. Mevcut olan bu sorunlara ek olarak yaşadığımız küreselleşme olgusu da girişimciler için bir yandan fırsatlar oluştururken diğer yandan bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Küreselleşme ile birlikte tüketim kalıpları hızla değişmeye başlamış, yenilik yaratma, maliyet avantajı sağlama ve pazarlamanın rekabetin temel unsurları haline gelmesi girişimcilerin işlerini daha da zorlaştırmıştır. Değişen dünya koşulları içerisinde Rekabet avantajı sağlamanın işletmeler için hayati öneme sahip olmaya başlaması, girişimciler için kümelenme kavramını bilmeyi ve yatırım stratejilerini bu kavram üzerine oturtulmasını oldukça önemli hale getirmektedir. Çünkü temel anlamıyla kümelenme; aynı sektörde faaliyet gösteren, aralarında işbirliği ve aynı zamanda rekabet olan işletmelerin, onlara mal/hizmet sunan tedarikçilerin, ilgili kurumsal yapıların aynı coğrafi bölgede yoğunlaşmaları ile rekabet avantajı oluşturulmasını esas almaktadır.

Rekabet avantajını esas alan uluslararası ticaret teorilerinin genelinde, ülkelerin sağlamış olduğu nisbi rekabet avantajlarının ülke toprağı, doğal kaynaklar ve nüfus gibi faktör havuzlarından kaynaklandığı ve bu faktörlerden elde edilecek rekabetçilik gücünün sonraki nesillere bırakılabileceği ifade edilir.

MÜSİAD

“

Rekabet avantajını esas alan uluslararası ticaret teorilerinin genelinde, ülkelerin sağlamış olduğu nisbi rekabet avantajlarının ülke toprağı, doğal kaynaklar ve nüfus gibi faktör havuzlarından kaynaklandığı ve bu faktörlerden elde edilecek rekabetçilik gücünün sonraki nesillere bırakılabileceği ifade edilir.

”

Kümelenme kavramının yaratıcısı olan Micheal Porter ise ulusların kalifiye işgücü, güçlü teknoloji, bilgi birikimi ve kültür gibi kendi ileri faktör havuzlarını yaratabileceğini ileri sürer. Porter, Ulusal Avantajın Belirleyici Unsurlarını Rekabet Elması Modeli ile açıklamıştır. Porter, bu model ile firmaların rekabet avantajı geliştirmelerinde etkiye sahip dört faktörden bahsetmektedir[7]. Elmasın dört köşesinde “faktör koşulları”, “talep koşulları”, “firma stratejisi ve rekabet yapısı” “ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı” vardır. Porter, elmas modelini hangi firma ve endüstrilerin rekabet avantajına sahip olduğunu tespit etmekte kullanmıştır ve ilgili ve destekleyici endüstrilerin önemi, kümelenmelere olan ilgiyi teşvik etmiştir. Elmas Modelindeki her nokta ve elmas modelinin bütünü ulusal nispi avantajlara götürecek dört bileşeni etkiler. Bunlar; kaynaklara ve becerilere erişim; kuruluşun, bu kaynaklarla ve becerilerle hangi fırsatları değerlendireceği kararı; birimlerin hedefleri; kuruluşlar üzerindeki yenilik ve yatırım baskısıdır.

Elmas Modelinde, bir bileşenin etkisi diğerlerine de bağlıdır. Örneğin girdi dezavantajları yeterli rekabet olmadıkça firmaları yenilikçi olmaya itmeyecektir. Elmas Modeli aynı zamanda kendi kendini kuvvetlendirme modelidir. Örneğin yüksek rekabet seviyesi yegâne özelleşmiş girdilerin oluşumuna neden olur.

Kamunun üzerine düşen görevler ise;

• Geliştirilmiş standartlar ile işletmeleri performanslarını yükseltmek için cesaretlendirmek,
• Talep görecek ürünlerin önceden tespit edip modellemek,
• Özelleştirilmiş girdi üretimine odaklamak,
• Bölgesel rekabeti engelleyecek direkt birliktelikleri (tekelleşme) kısıtlandırmaktır.

Porter, orijinal tezini bir bütün olarak tüm ulusa uygularken, ekonomik faaliyetlerinin büyük bir kısmının bölgesel düzeyde gerçekleştiğini fark etmiştir. Böylece, teorileri daha çok bölgelere uygulanmaya başlanmıştır.

Ülkemizde üretim ve istihdamın çok önemli bir kısmını oluşturan ve Türkiye'nin asıl girişimcilik ruhunu temsil eden KOBİ'ler sadece ülkemizde değil AB ülkelerinde de istihdamın asıl yükünü taşımaktadırlar. Avrupa Yatırım Bankası (EIB) tarafından 2005 yılında yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre KOBİ'ler ve Mikro işletmelerin AB'de istihdamın yüzde 71.90'ını sağlamakta olduğu tespit edilmiştir. Bu durum küreselleşme ile birlikte gelişen esnek üretim anlayışının bir sonucu olarak küçük işletmelerin öneminin artmış olduğunun bir göstergesidir. İstihdama yaptığı katkıları bu derece önemli olan KOBİ'lerin büyüme, rekabet gücü ve istihdama yaptıkları katkılarının en yüksek düzeye çıkarılabilmesi için AB, KOBİ'ler yararına olan politikalarını güçlendirmeye ve koordine etmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda, üye devletler ve Birlik, KOBİ'lerin potansiyelini bir dizi önlemle desteklemeye çalışmaktadır. AB tarafından 1996 yılında kabul edilen Entegre Program(Integrated Programme) ile birliğin KOBİ politikası oluşturulmuş ve oluşturulan bu politika beş temel amaca yönelik olarak ortaya konmuştur. Bu amaçlar;

• İşletmelerin içinde bulunduğu idari ve düzenleyici ortamın geliştirilmesi,
• Finansal ve mali ortamın geliştirilmesi,
• KOBİ'lerin Avrupalılaşmasına ve uluslar arasılaşmasına yardım edilmesi,
• KOBİ rekabet gücünün artırılması,
• Girişimciliğin ve özel hedef gruplarının teşviki olarak sıralanabilir[8].

Bu hedeflere ulaşmak için özellikle KOBİ rekabet gücünün artırılması doğrultusunda Michael Porter tarafından ortaya konulan kümelenme yaklaşımı esas alınmış ve AB bünyesinde bir çok kümelenme projesi gerçekleştirilmiştir.

Sonuç

Günümüzde değişim süreci önemli ölçüde hızlanmıştır. Değişimin hızı sadece teknolojide değil , ekonomik ve sosyal alanlarda da kendini göstermektedir. Dünyadaki hızlı değişime ayak uydurmak ve toplumsal refahı arttırmak ancak ve ancak girişimcilik olgusuna gereken önemin verilmesiyle mümkün olacaktır. Çünkü bu olgu bireysel olarak kişilerin başarısından çok, ulusal ekonominin gelişimine ve başarısına katkıda bulunacaktır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte en önemli üretim faktörü insandır. Günümüzde insan faktörünün fiziksel gücü yerine fikri gücü önem taşımaya başlamıştır. Bu durum ise eğitimin, nitelikli iş gücü sağlamadaki önemini belirtmektedir. Bir toplumda var olan girişimciler ve onların nitelikleri de toplumun gelişmişlik seviyesinin değişimi ile yakından ilişkilidir. Çünkü girişimciler öncelikle kendileri kar elde etmek için giriştikleri üretim faaliyetleri ile istihdam ve katma değer yaratarak toplumun gelişmesinde ve ekonomik kalkınmanın sağlanması alanında ciddi misyonlar yüklenmektedirler. Ülkemizin üretim ve istihdam yapısı incelendiğinde ise girişimcilerimizin genellikle KOBİ olarak ifade edilen küçük ve orta boy işletmelerde yoğunlaştıkları görülmektedir. Aslında bu durum küreselleşmenin yol açtığı esnek üretim yapma anlayışının ülkemize yansımasıdır. Bu bağlamda bakıldığı zaman, KOBİ'lerin, Dünya ekonomisindeki rolünün giderek artmakta ve önem kazanmakta olduğu görülmektedir. KOBİ'ler, yeni istihdam alanları yaratılmasındaki katkıları, piyasa koşullarındaki değişikliklere uyum sağlama yetenekleri, ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanmasındaki etkileri ile gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinde gün geçtikçe daha vazgeçilmez olmaktadırlar. Girişimcilik kavramı ise özellikle gelişmekte olan ülkeler için çok büyük önem taşımaktadır. Girişimciliğin teşvik edilmesiyle birlikte gelişmekte olan ülkelerin istihdam oranları, uluslararası pazarlardaki rekabet güçleri ve dolayısıyla refah ve gelişmişlik düzeyleri artacaktır. KOBİ'lerin ve girişimciliğin ülkelerin ekonomisinde oynadıkları rol göz önüne alındığında, söz konusu kavramların ekonomik ve sosyal açıdan taşıdıkları önem ortaya çıkmaktadır. Girişimcilik kavramı; teknolojik gelişmelerin, yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasında, daha etkili ve verimli çalışan kurumlar yaratılmasında çok büyük bir önem taşımaktadır. Yeni kurulan veya faaliyette bulundukları pazarlara yeni açılımlar getiren firmalar istihdama da olumlu yönde katkıda bulunacak ve ülke ekonomisinin gelişmesinde önemli rol oynayacaklardır.

Girişimcilerin ve KOBİ'lerin istihdam alanındaki katkılarını arttırabilmeleri içinde dünyadaki gelişmeleri ve rekabeti iyi takip ederek buna göre üretim yapmaları gerekmektedir. Bu süreç bir yandan KOBİ'lerin esnek ve dinamik yapılarının önemini artırırken öte yandan rekabetin yoğunlaştığı bir ortamda kalite ve verimliliğin önemli hale gelmesine neden olmaktadır. Rekabetin öneminin gittikçe artması da ortaklaşa rekabet ve stratejik işbirliğini zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda ortak değer üretebilme kabiliyetini de ifade eden bölgesel kümelenme çalışmaları önem kazanmaktadır. Bölgesel ve sektörel kümelenme çalışmalarının yaygınlaşması da, Türkiye'nin üretim ve istihdam merkezleri olan KOBİ'lerin dünya ile bütünleşmesini sağlayarak daha etkin, daha verimli, daha rekabetçi ve dolayısıyla daha fazla istihdam sağlayıp ülke kalkınması için daha fazla dışsal fayda üretebilmelerinin yolunu açacaktır.

Dipnotlar

1. Murphy, AE.(1986) Richard Cantillon: Enterpreneur and Economist, New York: Oxford University Press.
2. Müftüoğlu, M.T(1998) İşletme İktisadı, Turhan Kitabevi, Ankara
3. Koçel, T(2005) İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul
4. Kutanış, Ö(2006) Girişimci Kadınlar, Değişim Yayınları, İstanbul
5. Çelik A., Akgemci T.(1998) Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Nobel Yayın Dağıtım, Konya
6. Tekin,M(1999) Girişimcilik, Damla Ofset, Konya
7. Ertem, C.(2008) ;Kümelenme Türkiye İçin Sanayileşme Modeli Olabilir mi ? (www.cemilertem.com) Erişim Tarihi: 20 Nisan 2009
8. Michael Porter, Kümeler ve Rekabetin Ekonomisi. Harvard Business Review, 1998

Cevat KIR

Zonguldak Ereğli ve Çevresini Kalkındırma Derneği Başkanı

Kdz. Ereğli'de Gemi Sanayi ve Kümelenme



Giriş

Kdz. Ereğli'de 2003 yılında Kamu tarafından tahsis edilen alanda kurulan, Alaplı'da ise 2008'de yapılan tahsisler ile kurulmasına başlanan 'Tersaneler Bölgesi'nde gelişen ve yeniden canlanan 'ata mesleği'nin bölgeye sağlayacağı katma değerinin yükselmesi için ne yapılması gerektiği üzerinedir.

Ülkemizde son yıllarda sayıları yüzlere yaklaşan tersane sayısı, bölgemizde de önemli sayıya ulaşmıştır. Dünya ticaretinin hemen hemen tamamına yakınını gerçekleştiren deniz taşımacılığının gelişmesi ve taşıma filolarının yenilenmesi beraberinde gemi inşa sanayini ülke ve bölgemiz için önemli bir sektör haline getirmiştir.

Geçmişi bölgede oldukça eski olan tersanecilik ve ahşaba dayalı meslek kollarının varlığı yanında demir-çelik fabrikası, liman, AB ülkelerine yakınlık önemli avantaj sunmaktadır.

Tüm dünyayı saran mali krizden, ülkemiz reel sektörü de nasibi almıştır. Rekabetin yükseldiği ve sermaye ihtiyacının arttığı bu ortamda başta sanayiciler olmak üzere her tür iş kolunda aynı bölge ve sektörde bulunanların işbirliği kaçınılmaz olmuştur. İşbirlikleri, işletmelerin her tür ihtiyaçlarını sağlamada onlara maliyet düşürme imkanı sunması dışında atıl kapasite sorunlarını çözme, krize dayanma fırsatı sunacaktır. Bu çalışma, tüm kesimleri 'kümelenme' yoluyla bu düşüncenin olabilirliği üzerinde düşündürecektir.

Gemi İnşa Sektörü

Ülkemizde, gemi yapım sanayi, 600 yıllık bir geçmişe dayanmaktadır. 1390 yılında kurulan Gelibolu Tersanesi ile Fatih Sultan Mehmet tarafından 1455 yılında kurulan Haliç Tersanesi ilk Türk tersaneleridir. 1700'lü yılların sonlarında Kdz. Ereğli'de Osmanlı devleti için imalat yapan gemi tersane varlığı bilinmektedir. Gölcük'te cumhuriyet döneminde kurulmuş olan ve Türk harp filosunun bakım ve tamiratını üstlenen askeri tersanede bugün çeşitli tonajlarda muharebe destek ikmal gemileri, denizaltıları üretilmektedir.

İstanbul'da Haliç dışında İstinye de tersane bulunmaktadır. Ancak, 1990 sonrası, bu tersaneler büyük oranda işlevlerini yitirmiş yerine Tuzla da kurulan oldukça büyük bir alanda gemi inşası dışında sektörün diğer ihtiyaçlarına dönük işlev gören tersane faaliyettedir. Ayrıca İzmir, Yalova ile diğer Karadeniz bölgelerinde gemi inşa tersaneleri vardır, onlarcası da kuruluş aşamasındadır. Türk gemi sanayinin üretim kapasitesi giderek artarak, 2008'de 2 milyon DWT'yi aşmıştır. Tersane sayısı ise 89'a ulaşmıştır. Bunların 3'ü TSK'ne 2'si ise Kamu'ya aittir.

Gemi inşa sanayi, değişik endüstri ürünlerinin birleşimini içeren bir imalat sanayidir. Sektör, çok sayıda alt sektör ve endüstriyi içermektedir. Bunlardan tekne ve yat sektörü, dünyada refah seviyesinin yükselmesiyle, özellikle ülkemiz için giderek önem kazanan sektör olarak öne çıkmaktadır. Öte yandan, inşa sektörü olması nedeniyle binlerce, hatta on binlerce girdisi sözkonusu olduğundan çok sayıda sektörü beslemektedir. Zaten sektörün en önemli özelliği gemi inşaatında kullanılan yan sanayi ürünlerinin çeşitliliğidir.

Küreselleşmeyle dünyada ticaret hacmi önemli gelişme göstermiş, ihracat 2005'te 12, 2007'de ise 14 trilyon dolara ulaşmıştır. Gemi, uluslar arası ticaretin en önemli taşıma vasıtasıdır. Bu ticaret hacminin yaklaşık %95'i deniz yolu ile taşınmaktadır. Türkiye'nin pazardan aldığı pay yüzde 1 dolayındadır.

Gemi inşa sanayi dünya ticaretinin gelişmesine bağımlı bir şekilde gelişme gösteren bir sektör olarak öne çıkmaktadır. Sektör, 2002 yılında dünya sıralamasında 23.sırada bulunurken, 2007 yılında 1.8 milyon DWT siparişle 8.sıraya, 2008'de 5.sıraya yükselmiştir. Öte yandan, mega yat üretiminde ise 3.sıraya yükselmiştir. Ayrıca sektör, 15 milyon DWT bakım onarım, 500 bin ton çelik işleme kapasitesine, 80.000 DWT'lik tek parça gemi inşa ve 282.270 ton'a kadar kaldırma kapasitesine sahiptir.

Türkiye Ekonomisine Katkısı

Yeni tersane yatırımları ile büyük bir aşama kaydeden Türkiye, yeni yatırımlar tamamlandığında 5.7 milyon DWT'ye ulaşacaktır. Gemi inşa sanayinde G. Kore %40'dan fazla payla ilk sırada, %30 payla Çin ikinci ve %19 payla Japonya 3. sıradadır. Türkiye, bu ülkelerin arkasında yer alan 'orta ölçekli üreticiler' içinde bulunmaktadır. 2003-2007 arasında inşa edilen toplam gemi sayısı 409 olup bunların kapasitesi 2.1 milyon DWT'dur. Ancak, bu yıl (2008) 168 adet gemi ile şimdiden 1.327 bin DWT' aşılmış, 2010 yılına kadar kapasiteleri doludur. Üretilen gemilerin çoğu AB ülkelerine ihraç edilmektedir. İhracat tutarı 2007 yılında 1 milyar 623 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.

Türkiye özellikle küçük tonajlı kimyasal tanker inşasında iddialı durumdadır. Fairplay verilerine göre, 2008 Mayıs itibarıyla Türk tersanelerinde inşası devam eden ve kontratı yapılmış 192 adet kimyasal tanker bulunuyor. Bunların tonajları 3 bin ile 25 bin DWT arasında değişmektedir. Bunun yanında tekne ve yat imalatı, gemi inşa sanayinin bir alt kolu olarak son dönemde gelişme gösteren bir başka sektördür. Hemen hemen aynı özelliklere sahiptir, bunlar;

– Yan sanayiyi sürükler, yüksek katma değer sağlar.
– Teknoloji transferi, gelişimi ve birikimi sağlar,
– Diğer sektörlere nazaran yan sanayi ve hizmeti ile daha fazla istihdam sağlar.

Denizcilik Müsteşarlığı'nın verilerine göre Mayıs 2008 itibarıyla, gemi insa sektöründe doğrudan istihdam 35 bine yaklaşmış, 2013 yılında bu sayı 110 bin kişiyi aşacaktır.

Gemi Türleri

Gemiler

– Kuru yük gemileri,
– Tankerler,
– Ro-Ro,
– Araç taşıyıcıları,
– Yolcu gemileri,
– Konteyner,
– Dökme gemiler,
– LNG taşıyıcılar ve,
– Soğutuculu gemiler olmak üzere sınıflandırılırlar.

Tekne ve Yat Çeşitleri

Kullanım amaçlarına göre;

– Ticari ve Özel Yatlar,
– Balıkçı ve Yük Tekneleri,
– Eğlence ve Spor Tekneleri.

Boylarına göre;

– Mega Yat,
– Normal Yat

Üretimlerinde kullanılan malzemelere göre;

– Ahşap Yat ve Tekneler,
– Kompozit Yat ve Tekneler,
– Metal Yat ve Tekneler

MÜSİAD

Yan Sanayi

- Ağaç mamulleri sanayi
- Mobilya sanayi
- Dekorasyon ve döşeme sanayi
- Demir çelik sanayi
- Torna ve döküm sanayi
- Plastik sanayi
- Makine imalat sanayi
- Elektrik elektronik sanayi
- Tekstil ve iplik sanayi
- Deri sanayi
- Boru sanayi
- Boya sanayi

Ereğli'de Tersanecilik

Tersaneciliğin III. Selim döneminde Ereğli'de varlığı ve hatta 1797 yılında Şahin-i Derya firkateynin burada inşa edilerek orduya katıldığı bilinmektedir. Tersaneciliğin gelişmesiyle birlikte bölgede 'tersane ağaları' denilen müteahhitler ortaya çıkmıştır. Akademik bir araştırmada, 1800-1843 yılları arasında 26 adet firkateyn, kalyon, korvet ve kotra yapımı Ereğli'de gerçekleştirilmiştir. Hacı Mehmet Emin Ağa, Hacı İsmail Ağa, Kasabbaşısı Osman Ağa, Memiş Ağa ve Mustafa Ağa Ereğli'de yetişen önemli kişiler olarak dikkat çekmektedir. Bugün ise, başta Madenci Gemi Sanayi Ltd. Şti., Usmed Gemi İnşa San. A.Ş., Med-Yılmaz Gemi İnşa Sanayi A.Ş. Ustamehmetoğlu Gemi Tersanesi, Ereğli Gemi Sanayi A.Ş., Ustaoğlu Yat ve Gemi Sanayi A.Ş., UMO Gemi Sanayi Ltd. Şti., Azim Tersanecilik tersaneciliği sürdüren işletmelerdir.

Ereğli'de Gemi ve Yat Sanayi

Öte yandan, ahşaba dayalı mesleklerin öne çıktığı Alaplı'da, tersane kurulması çabaları sürmektedir. Ereğli yanında Alaplı ilçesinde 'ata mesleği'nin yeniden canlandırılması, bölgeyi bir 'cazibe merkezi' haline dönüştürecektir. Başta marangoz (neccar), hızarcı, doğramacı, dülger, kalafatçı ve burgucu olmak üzere bu sektöre yönelik diğer meslekler bölgede oldukça yaygındır.

Ancak, 20 yüzyılın başlarında Osmanlı Devleti ile birlikte ahşaba dayalı bu sanayi dalı da darbe yemiş, meslek sahiplerinden bir kısmı başta İstanbul olmak üzere ülkenin başka sahil yörelerine göç ederek faaliyetlerini sürdürmeye devam etmişlerdir. Ülkede karayolunun yaygınlaştığı 1950'li yıllara kadar bölge ulaşımı büyük ölçüde deniz yolu ile sağlanmıştır. Başta İstanbul olmak üzere diğer Karadeniz şehirlerine önemli oranda ulaşım, deniz yoludur.

Bu ulaşımlar yine büyük oranda bölgeden yetişen 'kaptan'lar ile sağlanmıştır. Bu kişilere ait izler çevre köylerdeki mezarlıklarda sıklıkla görülmektedir. Örneğin Çamlıbel Köyü mezarlığında bulunan bir mezar taşında "Değirmencioğlu Mehmet Kaptan", Sofullu Köyü mezarlığında bulunan bir mezar taşında ise "Ahmet Kaptan" şeklinde görülebilmektedir.

'Ata mesleği' günümüze intikal eden ahşaba dayalı meslekler ile tersanecilik yenilenmiş haliyle modern tesislerde sadece ülke ihtiyacı için değil, hatta daha fazla yabancılar için konumlanmıştır. Bu da, sektöre bölgede kurulu demir-çelik fabrikası yanında önemli bir rekabet avantajı sunmaktadır. Zaten bir bölgeyi 'sanayi odağı' veya 'cazibe merkezi' bu tür unsurlar sağlar.

Yüzyılın ikinci yarısında önce yat ve kotra gibi daha çok küçük deniz araçları üretimi dikkat çekerken bir süre sonra tersanecilik faaliyeti başlamış ve 2003'te Kamu tarafından yapılan yer tahsisleri ile dünyanın sayılı tersaneleri ortaya çıkmıştır. Çalışan sayısı ise, 5 bini aşmıştır. Bu gelişme kısaca aşağıda özetlendiği gibidir;

- 2003 yılında 5084 sayılı Kanun kapsamında 'bedelsiz yer tahsis' edilmek suretiyle başlatılan 'Ereğli Tersaneler Bölgesi'nde;

- 2005 yılında toplam ön tahsis miktarı 203.225 m2 olan 3 tersane yeri,
- 2006 yılında toplam ön tahsis miktarı 41.352 m2 olan 1 tersane yeri,
- 2007 yılında toplam ön tahsis miktarı 429.497 m2 olan 6 tersane yeri,

şeklinde 1.000 dönümden fazla alan tahsis edilmiştir.

2008 yılında yine 508 sayılı Kanun kapsamında yapılan yer tahsisleri ile oluşturulan 'Alaplı Tersaneler Bölgesi'nde ise,

MÜSİAD

- S.S.Aytek Alaplı Yat ve Tekne İmalatçıları Yardımlaşma Kooperatifi,
- İşler Gemi San. Ltd. Şti ve,
- S.S.Alaplı İşletme Kooperatifleri (Uzundemirler)'ne olmak üzere 3 adet tersane yeri için tahsis yapılmıştır.

Dolgu çalışmaları yıl sonuna doğru başlama aşamasına gelmiştir. Alan, yaklaşık 950 dönüm civarındadır. Böylece, çoğu Ereğli ve Alaplı'da bulunan 13 adet tersane ile Zonguldak ilini Karadeniz'de en çok tersaneye sahip ili konumuna getirirken, hem il hem de sektör ülke genelinde ve dünya ölçeğinde önemli bir noktaya gelmiştir.

Birlikte Gelişmek İçin Ne Yapılmalı?

Son yıllarda Türkiye'nin en büyük tersanesi olan 'Tuzla', iş kazaları, meskun mahalde olması ve alan darlığı nedeniyle tartışılmıştır. Hatta, TBMM'de 'Araştırma komisyonu' dahi oluşturulmuştur. Bölgenin taşınması planlanmakta, zaten Yalova, Mersin, Ereğli, Alaplı, Karasu, Samsun, Ordu, Trabzon, vb. yerde tersane kurulmaları buna bağlı olarak hızlanmıştır. Denizcilik Müsteşarlığı'na göre, 2013'te tersane sayısı 140'a çıkması, kapasitenin ise 8.6 milyon DWT'a ulaşması planlanmıştır.

Buna karşılık dünya genelinde de yatırımlar devam etmekte, en büyük kapasiteye sahip ülkeler başta Uzakdoğu ülkeleri olmak üzere başkaca gelişmekte olan ülkeler de yeni tersaneler kurulmaktadır. Tersane sayısının hızla artması, talebin canlı olduğu dönemde herhangi bir sorun teşkil etmeyeceği açıktır. Ancak, özellikle Türk işletmeleri 2015 sonrası kendilerini ciddi bir rekabet ortamında bulacaklardır. Ereğli-Alaplı ekonomileri iç içe geçmiş iki ilçe olarak, geçmişte de bugün de bir kader birliği yaşamaktadır.

Bölgenin en önemli özelliği, ülke ekonomisine sağladığı maden kömürü, demir-çelik, orman ürünleri ve bunları işlemeye dönük insan sermayesidir. Bölgenin sanayileşmesinde bu doğal kaynaklar belirleyici olmuştur.

Hiç bir bölge doğal kaynaklarını satarak zenginleşemez. Buna karşılık, bunları işleyip, nihai ürün haline getirenler ciddi kazanç sağlar.

Bu noktada, bölge insanının en önemli özelliklerinden olan denizci olması, geçmişinde tersanecilik bulunması, bugün ona önemli bir avantaj sunmuştur. Bu avantajı, gelişmeye ve zenginliğe dönüştürmek için bölgede alt yapısı, girdisi ve diğer unsurları bulunan gemi inşa sektörü oldukça uygun bir alandır.

Bugünden konu üzerinde düşünmek ve proje geliştirmek ve çalışmaya başlamak gerekir. Ülkenin ve sektörün gelişmesi için birlikte yapılması gerekenler nelerdir? Sorusu üzerinde düşünüldüğünde ilk olarak yapılması gereken, işbirliğine yönelmektir.

Ereğli ve Alaplı'da 13 dolayında, öte yanda Adapazarı Karasu'dan başlayan ve Kastamonu/Cide'ye kadar uzanan dar bir daire içinde, yakın zamanda 20 civarında tersane faaliyette olacaktır. Bu tersaneler çevresinde onlarca taşeron ve onlarca tedarikçi işletme vardır.

Bir yanda, dar bir alanda (bölgede) çok sayıda sektör bünyesindeki işletme, diğer yandan uzun yıllara dayanan geçmişiyle 'tersanecilik kültürü'ne sahip bölge girişimcisi, kendine sunulmuş olan bu imkanı değerlendirmelidir.

Bu ise, rekabet yerine işbirliğine yönelmek ile sağlanır. Bu işbirliğinin günümüzdeki karşılığı 'kümelenme'dir. İşbirliği, işletmelerin tek tek bilanço bazında sahip oldukları toplam değerden daha fazlasını sağlamanın yoludur.

İşletmelerin, AR-GE, üretim, satın alma, finansman vb. alanda sahip oldukları toplam değer işbirliği ile büyüyecektir. Hiçbir küçük ve orta boy işletme (KOBİ) tüzel kişiliğini yitirmeden bir büyük işletme/kurumun sahip olduğu imkanı sağlayacaktır.

Kümelenme; aynı bölgede ve aynı iş kolunda, aynı değer zincirinde faaliyet gösteren, birbiriyle işbirliğinde bulunan ve aynı zamanda birbirine rakip olan, birbiriyle ilişkili işletmelerin ve onları destekleyici kurumların (üniversiteler, kamu kuruluşları, araştırma kuruluşları, mesleki dernekler, teknoloji ve yenilikçilik merkezleri, bankalar, sigorta şirketleri, lojistik firmaları vb) bir araya geldikleri örgütlenme modelleridir. Temel özellikler, aynı sektörde ve bölgede bulunan işletmelerin aynı değer zincirinde faaliyet göstermeleridir.

MÜSİAD

Model, kümede yer alan her bir işletmenin tek tek yerine getirmesi gereken fonksiyonları tek elden sunulmasını sağlayarak, katılanlara büyük maliyet avantajı sağlar. Başta hammadde ve diğer girdi temini olmak üzere her tür tedariklerini mali açıdan güçlü bir alıcı eliyle yaparak hem daha ucuza ve daha uygun vadede satın almış olmasını sağlayacak, hem de lojistik ve depolama maliyet ve sorunlarını önemli oranda çözecektir. Bu süreç kısa vadede, bölgede bir gemi donatım merkezi kurulmasına dönüşecektir. Orta ve uzun vadede ise, en önemli (stratejik) girdi kalemlerinin üretilmesine yönelik çalışmaların başlatılmasına yol açacaktır.

Kümelenme Ne Sağlar?

• Kümelenmeden beklenen yararlar şunlardır;
- Yeni bir kalkınma modeli,
- Rekabet gücünün korunması ve/veya geliştirilmesi,
- Üretim ve iletişim ağlarının sağladığı "dışsallıklar"dan yararlanma,
- Esnek üretim örgütlenmesinden ve bu örgütlenme biçiminde ortaya çıkan "tamamlayıcılık"lardan faydalanma,
- "Uzmanlaşma"nın getirilerini kullanma,
- Yenilik (inovasyon) faaliyetlerini destekler ve yeniliğin ticarileşmesini sağlar.

İnovasyon; yenilikçi fikirleri kullanarak katma değeri yüksek ürünler ortaya koymaktır. Kümelenme ise, inovasyona ulaşmak için kolaylaştırıcı, altyapı güçlendirici tedbirlerin alınmasının bir yoludur. Bir anlamda, rekabet gücünün artırılmasının bir aracı, sektöre odaklanmış bir yenilikçilik girişimidir. Model bölgeyi sanayi odağı' haline getirirken, gelişmesine sağladığı yararlar şöyledir;

- Kurumsal derinliğin sağlanması,
- Farklı yerel aktörler arasındaki ilişkinin artırılması,
- Sanayi kümelerini küresel ekonomiye eklenmesini sağlayacak küresel ağların oluşturulmasıdır.

Nasıl Olacak?

Birlikte gelişmek için önerilen 'kümelenme' ile sağlanacak yararlara ulaşmak için bir yol haritası çizmek gerekirse;

• Öncelikle kümeye katılacak olan taraflardan lider veya liderlik grubu belirlenmeli,
• Gelecek vizyonu belirlenmeli,
• Belirlenen geleceğe ulaşmada ana basamaklar nedir, belirlenmeli,
• Kısa dönemli projeler belirlenmeli,
• Küme için kurumsallaşma sağlanmalı,
• Uzun dönemli projeler belirlenmelidir.

Kimler Olacak?

• Başta Ereğli ve Alaplı olmak üzere Adapazarı/Karasu'dan Kastamonu Cide'ye kadar uzanan kıyı şeridinde yer alan tersaneler,
• Tedarikçiler
• Bu bölgedeki Sanayi ve Ticaret Odaları,Zonguldak,Ereğli ve Çevresini Kalkındırma Derneği (ZERÇEV)
• Armatörler,
• Denizcilik yetkilileri,
• ZKÜ Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksekokulu, Alaplı M.Y.O.
• Taşeron firmalar,Makine ve boru-profil imalatçıları,
• Gemi araç-gereç üreticileri,
• Diğer araştırmacı ve gönüllü kuruluşlar.

Sonuç

Bölge, tersanecilik ve ona dönük yan sanayilerde önemli bir avantaj sahibidir.Bunun ekonomik katma değere dönüşmesi, aynı sektörde ve aynı bölgedeki tarafların işbirliğine yönelmeleri ile olur. Yarışmacılar, birbirlerini yarışma dışına itecek çabaları yerine, aynı hedefe yönelik kürek çekmeli, daha güçlü şekilde dünya ölçeğindeki rakipleri karşısında mücadele etmeleri gerektiğini bilmelidirler. Küçük küçük onlarca işletme yerine güçlü bir işletme gibi davranmalı, her bir küme üyesi sahip olduğu yetenekleri ile kümeye 1+1=2'in sağladığı faydadan (1+1=3,4,5 gibi) daha fazlasını sağlayacağı unutulmamalıdır

Cevat KIR
Zonguldak Ereğli ve Çevresini Kalkındırma Derneği Başkanı (ZERÇEV)
Tel.: 0372 323 74 42
E-mail: cevatkir@mynet.com

Doç. Dr. İsmail BAKAN
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü

Kümelenme ve İnsan Kaynakları Yönetimi



1. Giriş

İnsan kaynaklarının gerek KOBİ tarzı işletmelerde gerekse büyük ölçekli firmalarda önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Çünkü, küreselleşen dünyada rekabetin artması ve yaygınlaşması, gelişen teknolojilerin varlığı, sürekli değişen iş ilişkileri ve işgücünün değişen nitelikleri, yöneticileri rekabette avantajlı olabilmek için, çalışanlarını daha etkin kullanmaya zorlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2002: 7). Bu rekabet ortamında işletmeler üstünlük elde edebilmek, pazardan daha fazla pay alabilmek için verimliliklerini arttırmak, iş yaşamının niteliğini yükseltmek ve ürünlerinin kalitelerini geliştirmek zorundadırlar (Bingöl, 2003: 5). Bunu sağlayabilmeleri de rekabetteki en önemli ve değerli unsur olarak gördükleri insan kaynaklarının etkili kullanımıyla ve onların bilgi, beceri ve gelişimlerinden yararlanmalarıyla mümkündür. Çünkü üretim faktörlerinin gelecekte ne gibi davranışlar göstereceklerini tahmin edebilme imkanı varken insan kaynakları açısından bunu söylemek mümkün değildir. Dolayısıyla KOBİ'ler ve büyük işletmeler insan kaynakları ile sürekli olarak ilgilenmek ve etkinliklerini arttırmaya çalışmak durumundadır. İşletmelerde insanla ilgilenen birim ise insan kaynakları yönetimidir.

Ulusal ve uluslararası sürdürülebilir rekabetçilik politikalarında önemli bir yaklaşım olarak görülen kümelenmelerde de arzu edilen başarı düzeyine ulaşılabilmesi, kümelenmeyi yapısal anlamda kurgulayacak, etkin proje ve politikalar belirleyecek ve bu anlamda kümelenme oyucuları arasında iletişim ve işbirliği anlayışını geliştirebilecek nitelik ve nicelikte insan kaynaklarının varlığı ve bu kaynağın en iyi biçimde yönetilmesi ile mümkün olabilecektir. Firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarında kümelenme yaklaşımı ne denli etkin bir yaklaşım olarak benimsenmekte ise, bir kümelenmenin başarısında da insan kaynaklarının yönetimi o derece öneme sahiptir. Bu makalenin konusu kümelenmelerde insan kaynakları yönetiminin rolü olup, makalede öncelikle *personel yönetimi*'nden insan kaynakları yönetimi'ne geçiş ve insan kaynakları yönetiminin *stratejik* boyutu ele alınacak, daha sonra kümelenmelerde insan kaynakları yönetimi konusu irdelenecektir.

MÜSİAD

2. Personel Yönetimi

Personel yönetimi, işletmelerde insanı konu alan bir bilim dalı olup, dayandığı temel felsefe bir örgütün ana amacını ve varlığını sürdürmekle ilgilidir (Canman, 1995: 5). Personel yönetimi, bir örgütün esas hedefine ulaşmasını sağlamak amacı ile, bu örgüte ait personelin temin edilmesi, yetiştirilip geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, tamlaşması (örgütle bütünleştirilmesi), sağlık ve korunmasının sağlanması gibi konularla ilgilenir (Yalçın, 2002: 4). Personel yönetiminde, personelin yaptığı işten doyum sağlayabilmesi için, neler yapması gerektiğinin yol ve yöntemleri ortaya konulur. Örgüt çalışanlarıyla ilgili bürokratik işlemler (işyerine giriş çıkışların kontrolü, maaşların belirlenmesi, personel işe alımı ve çıkarımı, personel devir hızının izlenmesi vb. rutin işler) yerine getirilir.

Personel yönetimi daha sonraları verimliliğin ve çalışma mutluluğunun sağlanabilmesi amacıyla insan davranışlarına gösterilen ilgiyle yön değiştirmeye başladı. Önceleri, örgütlerde çalışan personelden, onların motivasyonu ve iş tatmini ile ilgili unsurlara dikkat edilmediğinden, istenilen verim alınamadı. İnsana bir araç olarak bakma o kadar benimsendi ki, işverenler çalışanlarının insan olarak sosyal gereksinimleri olduğunu bile düşünmez oldular. İşverenlere göre, çalışan mademki parasını alıyor elinden gelenin en iyisini yapmak zorundadır mantığı hâkim olmaya başladı .

1980'lerden itibaren insana artık yalnızca bir araç olarak değil örgütün amacı olarak bakılmaya başlandı. 1990'lara gelindiğinde ise öğrenen organizasyonlar ve en üst kademeden en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışları gibi insan faktörünü konunun odağına yerleştiren çağdaş yönetim yaklaşımları sayesinde işletmelerde insan faktörü çok daha ön plana çıkmaya başladı . Personel iş tatmini ve motivasyonunun örgüt için büyük önemi ve örgüt içindeki huzurdan mutluluğa, ahenge, performans yüksekliğine, hedeflere ulaşabilmeye kadar her noktadaki etkisi anlaşıldı. Böylelikle örgütler çalışanlarına ne kadar gereksinim duyduğunu anlamak durumunda kaldı. Sonuçta tüm bu gelişmeler neticesinde giderek kavram olarak içi boşalan personel yönetimi kavramının ve uygulamalarının yerine, dinamik çevre ve örgütsel ortama daha uygun olan insan kaynakları yönetimine geçildi (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 18).

"1980'lerden itibaren insana artık yalnızca bir araç olarak değil örgütün amacı olarak bakılmaya başlandı. 1990'lara gelindiğinde ise öğrenen organizasyonlar ve en üst kademeden en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışları gibi insan faktörünü konunun odağına yerleştiren çağdaş yönetim yaklaşımları sayesinde işletmelerde insan faktörü çok daha ön plana çıkmaya başladı"

3. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Geçiş

İşletmeler için rekabet kavramı, yalnızca dengeli ücret politikası ve verimlilik ilişkisiyle yetinmeyip, yüksek üretim kalitesi, ürün çeşitlemesi, yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket edebilme gibi yeni konseptleri kapsamaya başladı (Büyükuslu, 1998: 11). Birçok işletme, rekabette geri kalmamak, rekabet üstünlüğünü sağlamak ve koruyabilmek ve hatta varlıklarını devam ettirebilmek için insanı bir üretim faktörü olarak görmekten çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başladı. Firma başarılarının insanın artan öneminin dikkate alınması şartına bağlı olduğu gerçeği fark edildi. Bu bağlamda, şirket sermaye ve bilânçolarında yer almayan çalışanların, aslında bir şirketin en güçlü ve dinamik sermayesi olması gerektiği anlaşıldı. Böylelikle personel yönetimi sürecinde, çalışanlarla ilişkiler geliştirici ve işbirliğine dayalı, problem çözümünde ve öneri gelişiminde iş görenlerin katılımına başvuran, değerlerde çalışanlara ve müşteriye odaklanan bir anlayış ortaya çıktı (Keser, 2003). Sonuçta, personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimine geçiş yaşandı.

MÜSİAD

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmakta olup, bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi hızlandıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine 4 başlık altında incelemek mümkündür (Keser, 2003):

1.İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır),
2.Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir işgücü verimli olması beklenemez),
3.Değişimler (Yönetim ve Üretim),
4.İşgücünü olumsuz etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, Yabancılaşma, Tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).

• Küreselleşme ve Rekabet Gücü

Küreselleşme olgusu 1980'li yıllarla birlikte gündeme gelmiş ve neredeyse günlük konuşmaların bir parçası olmuştur (Mutlu, 1999: 160). Özellikle üretimin, sermayenin, işgücünün ve yönetimin uluslar arası rekabete konu olması ve yaşadıkları değişim evresi, küreselleşme kavramının daha çok ön plana çıkmasına yol açmıştır. Dolayısıyla, küreselleşme olgusu değişimin bir ürünü olup (Büyükuslu, 1998: 47) bu değişim hem örgüt yapısı hem de örgütle çevresi arasında bir denge sağlanmasını gerektirmektedir.

Küreselleşme kavramında etkili olan unsurlardan bir tanesi teknolojik değişimlerdir. Teknolojide yaşanan değişim ve gelişmeler, işin ve işyerinin niteliklerini değiştirerek işletmelerdeki işlerin ve o işlerin yapılması için gerekli becerilerin değişimine neden olmuştur (Karabulut, 1999: 16). Teknolojik değişim ve gelişmelerle birlikte işletmelerde işlerin yapılmasından sorumlu olan insan kavramı daha da önem kazanmıştır. Çünkü teknolojiyi üreten de kullanan da insan faktörüdür. Farklılık yaratacak faktör, teknolojiyi etkin kullanacak olan insan faktörüdür (Selamoğlu, 2000: 14). Bu nedenle teknolojik gelişmelerin sağlanabilmesi ve üretilen teknolojinin etkin şekilde kullanılabilmesi için insan'a yatırım yapılmalı, yetkilendirilmesi ve motive edilmesi sağlanmalıdır.

• İşgücünün Yapısal Değişimi

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak 1970'li yıllardan başlayarak işgücünün yapısında da değişimin ve gelişimin yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle mavi yakalı işgücü olarak nitelendirilen beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan beyaz yakalı bilgi işçisine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır (Bozkurt, 2000: 26; Keser, 2003). Beyaz yakalı kesimin iş tatmini, motivasyonunun sağlanması ve verimliliğinin arttırılması için ise personel yönetiminden daha gelişmiş insan kaynakları uygulamalarına gereksinim duyulmuştur.

• Yönetim ve Üretim Modellerindeki Değişimler

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet gibi kavramlar, yönetim ve üretim modellerinde önemli değişikliklere neden olmuştur. Özellikle teknolojik gelişmeler, üretim modelinde önemli değişikliğe olanak tanımıştır. Kitle üretiminden otomasyona dayalı esnek üretime geçiş yaşanmıştır. Yaşanan hızlı değişim ve değişen koşullar karşısında işletmeler için tamamen insana odaklı, tüketicilerin zevk ve tercihlerine göre değişen nitelikte uygun üretimin gerçekleştirilmesi ağırlık kazanmıştır.

Bu değişimlere paralel olarak yönetim alanında da personel yönetiminden farklı yaklaşımları gerektiren toplam kalite yönetimi, öğrenen örgütler, personeli güçlendirme, küçülme, şebeke örgüt yapıları da insan kaynaklarına geçişin yaşanmasında katkıda bulunmuşlardır. Bireysellik yerine grup çalışması, hiyerarşi yerine eşitlik, istikrar yerine değişim ve katılımcı bir yönetim tarzının benimsenmesi insana verilen önemin artmasını sağlamıştır. Verimlilik ve etkinlik arayışına yönelik bu modelin odak noktası insan faktörü olmuştur.

4. İnsan Kaynakları Yönetimi

Personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gidemez olmuş, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır (Yüksel, 2003: 10). Geleneksel personel yönetimi kavramlarının

yetersiz kalması sonucunda da modern personel yönetimin yani insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), örgütte rekabetçi üstünlükler elde etmek amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 2003: 8). Bir başka ifadeyle, İKY, bir örgütte çalışanların etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama setidir (Heneman,vd., 1980: 6; Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 5).

İKY işletmeyi bir bütün olarak ele alır. Yalnızca yönetimin bildirdiği sorunların çözümüne yardımcı olmakla yetinmeyip öncelikle sorunların ortaya çıkmadan belirlenmesine ve ona uygun çözüm planlarının oluşturulmasına katkıda bulunarak işletmelerde aktif bir rol oynar. Tüm çalışanları bir birey olarak kabul eder ve onların gereksinimlerinin karşılanması, tatmin olmalarının sağlanması, geliştirilmeleri için gerekli hizmetleri sunar. İnsan kaynaklarını bir rekabet aracı olarak görerek onların etkin ve verimli bir şekilde kullanımıyla işletmeleri başarıya götürür.

5.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmelerde strateji kavramı, işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, işletmeyle çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleşmesi için gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve gereksinim duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak biçimde dağıtılması olarak tanımlanabilir (Yurtseven, 1997: 40). Stratejik yönetim de stratejilerin belirlenmesi için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim süreçlerini, belirlenen stratejilerin uygulanması için her türlü yapısal ve davranışsal önlemlerin alınarak uygulamaya konulması sürecini ve stratejilerin uygulanmasından önce amaçlara uygunluğunun değerlemesi sürecini kapsar (Eren, 1990: 15).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ise, insan kaynaklarının, işletme performansını geliştirme, yaratıcılık, yenilik ve esneklik sağlayacak bir örgüt kültürü oluşturma gibi stratejik hedefler ve amaçlarla bütünleştirilmesidir . Stratejik insan kaynakları yönetimi belirlenen amaçlara ulaşılması için insan kaynakları alanındaki uygulamaları kapsar ve insan kaynaklarını daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüğün yakalanması için uğraşır.

“
Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının, işletme performansını geliştirme, yaratıcılık, yenilik ve esneklik sağlayacak bir örgüt kültürü oluşturma gibi stratejik hedefler ve amaçlarla bütünleştirilmesidir . Stratejik insan kaynakları yönetimi belirlenen amaçlara ulaşılması için insan kaynakları alanındaki uygulamaları kapsar ve insan kaynaklarını daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüğün yakalanması için uğraşır.
”

İnsan kaynaklarının iç veya dış çevreden gelen baskılara, zayıflıklara ve tehditlere karşı önceden harekete geçebilmesi için stratejik düzeyde yapılan çeşitli incelemeleri içerir. İşletmeleri çevreleyen iç ve dış koşullar karşısında işletme stratejileriyle bağlantı kurar. Sadece personelin işletme ile ilgili işlemlerini dikkate almaktan çok bireylerin her türlü problemi, eğitimi, geliştirilmesi ve kariyer planlamasının yapılması gibi pek çok örgütsel stratejilerin uygulanmasını sağlar. İnsan kaynaklarının nasıl tedarik edileceği ve istihdamın nasıl yönetileceğine ilişkin kararlar verir. Stratejik insan kaynakları yönetimi sadece personel departmanı ile sınırlı kalmayıp tüm organizasyon kademeleri ile koordinasyon içinde çalışır. Pek çok stratejik misyon ve vizyonu temsil eder.

Sonuç olarak, stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin personel seçimi, eğitim ve geliştirilmesi gibi modern yönetim faaliyetleri ile insan kaynakları yönetimi stratejilerinin bütünleştiği bir yönetim anlayışıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi stratejik olarak kabul edilen insan kaynakları planlaması, insan kaynağı sağlama, seçme ve yerleştirme, hizmet-içi eğitim, geliştirme ve kariyer planlaması, performans değerleme,ücretleme ve ödüllendirme uygulamaları ile sendika-yönetim ilişkilerinin düzenlenmesi fonksiyonlarını yerine getirir.

MÜSİAD

Amacı insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak işletmelerin stratejik gereksinimlerine göre harekete geçip işletmenin amaçlarını başarma konusunda gerekli desteği sağlamaktır. Bu konuda çalışanlarının moral, tatmin, motivasyon ve verimlilik konularındaki sorunlarını teşhis ederek bu sorunlarla ilgilenir, çalışanlarının performanslarını değerlendirerek gelişimlerine katkıda bulunur, organizasyonun yönetim felsefesinin ve iş stratejilerinin oluşturulmasına katkı sağlar.

6. Kümelenmeler ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Ulusal ve uluslararası sürdürülebilir rekabetçilik politikalarında önemli bir yaklaşım olarak görülen kümelenme temelli sektörel ve bölgesel kalkınma stratejileri başta ABD, Almanya, İtalya ve Japonya gibi gelişmiş ülkeler olmak üzere dünya genelinde yaygın bir uygulama sahası bulmuştur. Günümüzde henüz kümelenme kavramının üzerinde uzlaşılmış bir tanım olmamakla birlikte, birbirine katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, bir ürün ya da hizmetin üretilmesi/ sunulması konusunda doğrudan veya dolaylı olarak etkin olan ya da olma potansiyeli olan birbiriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı oyuncuların (üreticiler, tedarikçiler, müşteriler, bilgi üreten kurumlar, araştırma merkezleri, sivil toplum kuruluşları, danışmanlık şirketleri, kamu kurum ve/veya kuruluşları, yerel yönetim kurum ve/veya kuruluşları, finansal kurumlar) ortak bir coğrafyada yoğunlaşmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Porter, 1998, Bulu ve Eraslan, 2004). Coğrafi yoğunluk genelde bir şehir olarak algılanırken bazen bir ülkenin herhangi bir bölgesi, ülke geneli hatta yakın komşu ülke endüstrilerini içine alacak şekilde sınır ötesi bir ilişkiler ağı olarak ta ortaya çıkabilir.

Bu kısa açıklamadan da anlaşıldığı gibi, kümelenmelerde önemli olan aynı coğrafik alanda bulunan, birbirleriyle aynı değer zinciri üzerinde yer alarak karşılıklı etkileşim yaşayan oyuncular arasında bir iletişim ve dayanışmanın ortaya çıkartılmasıdır. Ancak bu iletişim ve dayanışma sonucunda tanımlanan kümelenme oyuncularının her biri ve bir bütün olarak kümelenmenin kendisi rakip oyuncu ve kümelenmelere oranla güçlü konuma ulaşabilir ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde ederler. Bu iletişim ve danışmayı sağlayacak unsurlar kümelenme oyuncularının statik yönünü oluşturan bina, makine-teçhizat, finansman ve hatta markaları değil, statik yönün oluşmasını sağlayan ve işletmelerin en önemli rekabet unsuru olarak kabul gören insan kaynaklarıdır. Yani, bir kümelenmede istenildiği kadar en iyi işletme tesisleri bir araya getirilmiş ve en iyi ilişkiler ağı geliştirilmiş olunsun bu kümelenmelerde bir an için insan kaynakları faktörü kümelenme yapısının içerisinden çıkarılıp bir kenara konulacak olunsa, ortada ne rekabet üstünlüğü elde edebilecek kümelenme yapısı ne de bu yapı aracılığıyla ulaşılmaya çalışılan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kalır. Dolayısıyla, kümelenmelerde istenilen rekabet üstünlüğünü ortaya çıkaracak temel etken insan kaynakları faktörüdür. Zaten yönetim biliminde yönetim kavramı en basit haliyle başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşmaktır şeklinde tanımlanırken, yönetilen unsurlar yalnızca insan faktörü olmayıp, fabrika binası, içerisindeki makine-teçhizat, hammadde, mamul ve hatta para (finansal olanaklar) gibi somut ve stres, müşteri tatmini ve zaman yönetimi gibi soyut unsurlar iken yönetim tanımında bu unsurlara fazla değinilmeden başkaları olarak tanımlanan insan kaynakları unsuru üzerinde odaklanılmaktadır. Yönetici tanımında da durum aynıdır. Yönetici en sade biçimiyle başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlanmakta ve sanki yöneticinin görevi veya yönettiği unsur yalnızca insan kaynaklarıymış gibi ifade edilmektedir. Bunların hiçbirisi tesadüf değildir. Çünkü yönetimde bilgiyi oluşturan, onu insan gereksinimlerini karşılayacak şekilde kullanarak, mamul/ hizmet üretim/ sunumunda bulunan yegâne unsur insan kaynağıdır. Yönetici, insan kaynakları aracılığıyla işletmedeki diğer bütün unsurları yönetmiş olur. Bu nedenledir ki, yönetsel anlamdaki her konuda insan kaynakları faktörü diğer faktörlerden daha ön plana çıkmaktadır. İşte kümelenmelerde ulaşılmaya çalışılan hedeflere de ancak kümelenme oyuncularının istihdam ettikleri insan kaynaklarının en etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesiyle ulaşılabilinir.

Dolayısıyla, kümelenmelerde oyuncular arasındaki etkin iletişimin sağlanması önemli olup bunu gerçekleştirecek tek unsur insan kaynağıdır. Ürün üreticisi firma, tedarikçiler, devlet, sivil toplum kuruluşları (STK), bilgi sağlayan kurumlar (üniversite gibi), standart tanımlayıcı kuruluşlar ve müşteri gibi kümelenme oyuncuları arasında iletişim, bu oyuncuların istihdam ettiği insan faktörü ile gerçekleşecektir.

Kümelenmelerde, kümenin nihai hedefine ulaşabilmesi için şu hususlar önem kazanmaktadır:

- Rekabetçilik düzeyi yüksek olan sektörlerin tanımlanması
- İhtiyaç analizinin yapılması (SWOT ve PEST analizi gibi)

- Kümelenmenin işletmelerin ve bölgenin rekabet edebilirliğine nasıl katkı sağlayacağının belirlenmesi
- Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve gerekli eğitimlerin verilmesi
- Paydaş (kamu kurumları, özel sektör, üniversiteler ve diğer paydaşlar) analizi
- Kümelenmelerin inovasyona etkisinin belirlenmesi (Kümelenme yaklaşımının bir kümelenmede inovasyon kapasitesinin geliştirilmesine nasıl katkı sağlayacağının belirlenmesi)
- Kümelenme yaklaşımının, kümelenme oyuncuları arası iş ağlarının oluşturulması ve/veya var olan iş ağlarının güçlendirilmesi ve derinleştirilmesine ne şekilde katkı sağlayacağının belirlenmesi.
- Kümelenme için stratejik yol haritasının hazırlanması
- Kümelenme politikalarının geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi

Bu ve bunlara benzer hususların dikkatle analizini yaparak sonuçlarını yorumlayacak ve uygulamaya aktaracak olan insan kaynakları faktörünün nitelik ve nicelik açısından yeterli düzeye ulaştırılması bir zorunluluktur. Yapılan kümelenme projelerinde, kümelenmede ortaya çıkan en önemli sıkıntılar arasında bilgi yetersizliği, Ar-Ge deneyim eksikliği, kayıt dışı ekonomi, pazarlama eksikliği, pahalı hammaddenin yanı sıra insan kaynakları sorununa yer verilmektedir. Neredeyse bütün kümelenme oyuncularının ilk dile getirdikleri sorun yeterli nitelikte eleman bulamadıklarıdır. Halbuki, Türkiye'nin genç nüfusa sahip olduğu ve her yıl mezun ettiği binlerce üniversitelinin iş bulamayarak boş gezdikleri düşünülecek olunursa, bir yerlerde hata yapıldığı kendiliğinden anlaşılmaktadır. Bir yandan binlerce boşta gezen, iş bulamayan üniversite mezunu, diğer yandan nitelikli eleman bulamamaktan yakınan kümelenme oyuncuları. Burada belki de dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi, acaba uluslararası rekabet edebilirliği zayıf sektörlerde, katma değeri düşük ürünler ürettiklerinden dolayı kümelenme oyuncuları nitelikli elemanlara onların istedikleri olanakları sunamadıklarından dolayı mı bu tür elemanları istihdam edememekte ve de eleman sıkıntısı çektiklerini dile getirmektedirler? Şayet durum böyle ise kümelenme yaklaşımıyla yapılacak çalışmalar neticesinde rekabet edebilirliği güçlü olan sektörlere yönelinerek ve buralarda bilgi üreten ve inovasyonu gerçekleştirebilen bir yönetsel mantıkla, katma değeri yüksek ürünler üretip daha fazla kazanım sağlanarak daha nitelikli elemanları daha iyi olanaklarla istihdam edebilme şansı da oluşturulamaz mı? Dolayısıyla, kümelenme yaklaşımında insan faktörü doğası gereği işin hem nedeni hem de sonucunda önemli bir rol oynamaktadır. İşin nedeni olarak; güçlü iletişim kurabilen, proje üretebilen, yenilikçi, fark oluşturabilen, farkındalığı gelişmiş, tehdit ve fırsatları sezebilen ve bunlardan en üst düzeyde yararlanmasını bilen ve stratejik düşünebilme yeteneğine sahip bireyler olarak kümelenmelerin oluşmasında, gelişmesinde ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinde insan kaynakları faktörü itici unsur olarak ön plana çıkar. İşin sonucu olarak ise; insan kaynakları, güçlü kümelenme yapıları içerisine girerek hem kendi bilgi ve deneyimlerini kullanabilme hem de kümelenmenin sonucunda ortaya çıkan öğrenim ve deneyimlerden yararlanarak kendilerini geliştirme olanağını elde etmiş olurlar. Kümelenme yaklaşımı çerçevesinde her firma ve her birey emretme veya baskı altına alıp aşırı kontrolcü anlayışla diğer kümelenme oyuncularını kümelenmeden kolayca kopmaya aday birimler ve bireyler konumuna düşürmek yerine, liderlik rolünü üstlenip, ikna edebilme kabiliyetleriyle bütün kümelenme oyuncuları arasında ortak amaçlar belirleme ve bu amaçlara ulaşabilme yönünde işbirliğini geliştirmeye çaba harcamalıdırlar. Ben en iyiyim ve en doğru düşünceler bana aittir anlayışı yerine, ortak aklı harekete geçirecek katılımcı yönetim anlayışı ile kümelenme oyuncuları arasındaki ilişkiler düzenlenmelidir. Bizim firmamız satış cirosuyla, pazar payıyla ve tanınmış markasıyla bu bölgede en gelişmiş oyuncudur, o halde niçin bir kümelenme içerisinde yer almak için çaba harcayalım anlayışı ile mevcut pazar payını korumaya çalışan ve kazan-kaybet stratejisini benimsemiş tutucu anlayış yerine, birlik olur ve kümelenme yaklaşımını benimseyerek bölgemiz ve sektörümüzü cazibe merkezi konumuna ulaştırarak mevcut pazar payımızı artırabiliriz anlayışını benimsemiş, kazan-kazan stratejisini temel strateji olarak kabullenmiş girişimci bir ruha sahip olmak, kümelenmelerin oluşumu ve devamlılığında önemlidir. Bu anlayışın yaygınlaşabilmesinde ise nitelikli işveren-işgören profilinin oluşturulması bir zorunluluktur.

Yapılan birçok kümelenme çalışmalarında, dikkat çeken bir diğer husus da oyuncular arasındaki güven sorunudur. Aynı coğrafik bölgede bulunan firmalar birbirleriyle bilgi paylaşmayı, bir araya gelerek ortak projeler üretmeyi ve birbirlerine yardımcı olarak ortak kazanımlar elde etmeyi maalesef başaramamaktadırlar. Örneğin, Türkiye'deki birçok sektörde markalaşma konusunda önemli adımlar atılamaması birçok sorunun nedeni olarak gösterilirken ve de markalaşma yönünde firmaların bireysel anlamda yeterli insan kaynağına ve finansal olanağa sahip

MÜSİAD

olamadıkları düşünüldüğünde, kümelenmeler sonucunda belki de bütün bir kümelenmeyi temsil edecek ortak marka oluşturma olanağı kendiliğinden ortaya çıkmış olacaktır. Dolayısıyla, kümelenmeler neticesinde bireysel olarak gerçekleştirilemeyen birçok proje, kümelenmenin ortaya çıkardığı birliktelik ve sinerjik etki ile çok rahat bir şekilde hayata geçirilebilecektir.

7. Sonuç ve Öneriler

Kümelenmelerin oluşabilmesi ve kendilerinden beklenilen çıktıları üretebilmeleri için, kendini sürekli yenileyen ve geliştiren, dünün deneyimlerinden ders almış, bugünü doğru okuyan ve yarının fırsat ve tehditlerini bugünden öngörülmeyerek gerekli tedbirleri alan bir insan kaynağı profiline gereksinim duyulmaktadır. Bu bağlamda, nitelikli insan kaynaklarına sahip olmak, başarılı kümelenmeler için olmazsa olmaz bir gereksinimdir. Bu profil içerisinde, görüntü vermek adına laf üreten ancak iş üretemeyen kümelenme oyuncuları olmak yerine, iş üreten, öncülük yapan ancak gerekirse ülkenin, bölgenin, şehrin ve sektörün çıkarları doğrultusunda hep arka planda kalmaya rıza gösteren oyuncular olmak gerekmektedir.

Sonuç olarak, kümelenme yaklaşımı anlayışıyla uluslararası rekabet edebilirliği yüksek kümelenmelerin oluşmasında, gelişmesinde ve sürdürülebilir kılınmasında en önemli unsur insan kaynaklarıdır. İnsanlarının diğerlerinden farklı, daha kaliteli, hızlı ve düşük maliyetle mal ve hizmet üretimi için düşünsel anlamda kümelenemediği bir coğrafya ve sektörde fabrika binalarını ve onların sahip olduğu bütün alet-teçhizatı kümelendirebilmek hem mümkün olamayacak, olsa dahi bir anlam ifade etmeyecektir. Unutmamak gerekir ki; kümelendirilen, insanın bedensel ve zihinsel yaratıcılığı ve çabasıdır, diğerleri ise sadece bu çabanın verimliliğine katkı sağlayabilecek araçlar ve/veya ürünlerdir.

Bir kümelenme içerisinde yer alan işletmeler de ayakta kalabilmek, devamlılıklarını sağlayabilmek açısından bilgi, teknoloji, rekabet ve çevresel faktörlerde yaşanan değişimlere uyum sağlamak durumundadır. Yaşanan değişimleri fark edip onu izlemeli ve değişime yönelik kendi projelerini üretmelidirler. Bu değişim projeleri kapsamında, değişen dünyada ayakta durabilmek, başarı ve yüksek kâr oranlarını yakalamak adına yatırım yapsalar, finansal kaynaklarını arttırıp, yönetim modellerini değiştirseler bile insan kaynağına gereken önemi vermedikleri takdirde, hedeflerine ulaşamazlar. Faaliyet konuları ne olursa olsun çalıştırmak zorunda oldukları insanların diğer girdileri kullanabilme özelliğine sahip psiko-sosyal bir varlık olması ile işletmelerde farklı ve önemli bir yere sahip olması gerektiğini bilmelidirler. Rekabet üstünlüğü elde etmenin insan unsurunun etkili yönetimi ile gerçekleşebileceğinin farkında olmalı ve insan kaynağının yönetimine önem vermelidirler■

Kaynaklar

Aldemir C. , Ataol A. , Budak G. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları. 5. Baskı.

Bayraktaroğlu, S. (2002). Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım.1.Baskı.

Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım. 5. Baskı.

Bozkurt, V. (2000). Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, İstanbul

Bulu, M., ve Eraslan, I.H., (2004), Kümelenme Yaklaşımı, İsmail Bakan (ed.), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım A.S., İstanbul.

Büyükuslu, A. R. (1998). "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım". MESS Mercek Dergisi. s.11.

Canman, D. (1995). Çağdaş Personel Yönetimi. Ankara. TODAİE Yayını NO.260, s.5

Eren, E. (1990). , "İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim". İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No.234 s.15.

Heneman, H. G., Schwab, D. P. Fossum, J. A., Dyer, L. D. (1981). Personnel Human Resource Management. Irwin, Homewood Illinois.

Karabulut, E. (1999). “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Değişimin Rolü” Anahtar Dergisi. Sayı:122 s.16.

Keser,A. (2003). “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi" İş güç Dergi, Cilt:4, Sayı: 1 www.isguc.org

Mutlu (Can), E. (1999). Uluslar arası İşletmecilik. İstanbul:Beta Basım. 1.Baskı.

Porter, M., 1998. Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, November-December.

Selamoğlu, A. (2000). "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği". TİSK İşveren Dergisi. Sayı:10, s.14.

Yalçın, A.S. (2002). Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Basım. 7.Baskı.

Yurtseven, H.R. (1997). “Stratejik Yönetim”, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 1(5), s.40.

Yüksel, Ö. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi. 3.Baskı.

Doç. Dr. V. Aslıhan NASIR
Boğaziçi Üniversitesi
Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

Kümelenmeler ve Pazarlama



Günümüzde globalleşme, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı değişim ve yoğun rekabet koşulları, şirketlerin doğru zamanda doğru alanlara yatırım yapmasını, inovasyona önem vermelerini, ürün ve hizmetlerinde farklılaşmasını rekabet avantajı sağlamalarında gerekli kılmaktadır. Rekabet avantajı sağlamanın ön koşulları arasında araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem verilmesi, inovasyon yatırımlarının artması, markalaşmaya ağırlık verilmesi ve etkin pazarlama ve satış tekniklerinin kullanılması sayılabilir. Ancak tüm bu faktörlerin etkinliğini arttıracak ve söz konusu süreçleri hızlandıracak en önemli unsur, Porter'ın 90'lı yıllarda ortaya attığı "kümelenme" stratejisidir.

Peki ama en yalın anlatımıyla kümelenme nedir? Ne gibi faydalar sağlar? Kümelerin ortak iş yapmalarında pazarlamanın yeri ve önemi nedir? En anlaşılır tanımıyla kümeler "dünya çapında sektörel uzmanlık ve yeterlilik geliştirebilen yerel/bölgesel insan gücü, altyapı ve finans bütününden oluşan topluluklardır". Genel anlamda, kümeler sektörel veya coğrafik yapılanmalar olarak görülse de, uygulamada üniversite ve teknik okullardan sanayi ve ticaret birliklerinden hükümetlere kadar geniş yelpazede yer alan kurum ve kuruluşlarla işbirlikleri yapabilmektedirler. Günümüzde, Dünya Bankası'ndan OECD'ye kadar birçok organizasyon kümelenme ile ilgili politikalar geliştirmektedir. Akla ilk gelen kümelenmeler arasında A.B.D'de yazılım merkezi "Silikon Vadisi" ve film sanayinin kalbi Hollywood'daki film yapımcılarının oluşturdukları kümeler sayılabilir. Avrupa'daki örnekleri arasında ise İtalya'nın Medina bölgesinde Ferrari, Lamborghini ve Maserati gibi lüks spor araba üreticilerinin oluşturdukları kümeler, yine İtalya'da Biela yöresinde dünyanın önde gelen tekstil ve dokuma kümeleri ile İngiltere'de Cambridge şehrinde bulunan ve Avrupa'nın "Silikon Vadisi" olarak tanımlanan yüksek teknoloji firmalarının oluşturdukları kümeler sayılabilir.

Kümelenmenin bölgesel kalkınmayı arttırması, verimlilik artışı yaratması, inovasyonu hızlandırması gibi faydalar sağlayarak rekabet avantajı oluşturması sadece şirketler için değil ülkeler açısından da önem taşımaktadır. Ülkelerin belli alanlarda veya sektörlerde öncü olması ve lider rolünü üstlenmesi de, söz konusu rekabet üstünlüğünü yakalamalarına bağlıdır. Kümelenmenin etkin bir şekilde yapılabilmesi için ise şu hususlara özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir:

MÜSİAD

• Taklit edilmesi ve kopyalanması zor olan, başka bir deyişle bölgeye "özgün" bir kaynak veya altyapıyı baz alan bir kümelenmenin yapılması,
• Kümenin başarısı için "ortak bir vizyon" oluşturulması, ve bu amaçla kümeyi oluşturanlar arasında güven ve işbirliğine dayalı bir ortam yaratılması,
• Sektörler ve bu sektörlerdeki kümeleri oluşturanlar arasında "ağ brokeri" ya da "arabulucu" rolü üstlenecek kamu veya özel sektörden gelen kişi veya kişilerden oluşan "küme sözcülerinin" seçilmesi,
• Kümelerin "marka" haline getirilerek, hem kümelerin yatırımcılar için "cazibe merkezi" haline gelmesini hem de küme oyuncularının ortak bir "amaç" ve "kimlik" altında toplanmasını sağlamak,
• Kümelerdeki oyunculara ihtiyaçları doğrultusunda müşteri ilişkileri yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, pazarlama iletişimi gibi özellikli alanlar ile daha genel olan ve tüm küme oyuncularına hitap eden genel akademik programlar yoluyla "uzman desteği" sağlanması,
• Küme oyuncularına, iş dünyasına yönelik kararlar ile ilgili "uzun-vadeli" görüş açısı kazandırılması,
• Başta işgücü olmak üzere, üretim faktörlerinin optimizasyonu,
• Yoğun rekabete yol açacak bir atmosferin oluşturulması, ve son olarak
• Sektörlerde, "rekabetçi ruhu" öldüren şirketler arası "satın alma" ve "birleşmelerden" uzak durulması, bunun yerine "yaratıcılık" ve "yenilikçiliğin" önünün açılması.

"Kümelenmenin bölgesel kalkınmayı arttırması, verimlilik artışı yaratması, inovasyonu hızlandırması gibi faydalar sağlayarak rekabet avantajı oluşturması sadece şirketler için değil ülkeler açısından da önem taşımaktadır. Ülkelerin belli alanlarda veya sektörlerde öncü olması ve lider rolünü üstlenmesi de, söz konusu rekabet üstünlüğünü yakalamalarına bağlıdır."

Kümelerde Pazarlama ve Markalaşma Süreci

Etkin kümelenme için gerekli ön koşullar sağlandıktan sonra, küme oyuncularının pazarlama ve iletişim kaynak ve yetkinliklerini paylaşarak hareket etmeleri de çeşitli avantajlar doğuracaktır. Şöyle ki, küme oyuncuları:

• Kaynaklarını ve yetkinliklerini arttırmakta,
• Maliyetlerini daha etkili bir şekilde azaltmakta,
• Sadece yerel pazarlarda değil, uluslararası piyasalarda da:

–daha fazla tanınırlık/bilinirlik,
–daha cazip bir imaj,
–daha etkin bir dağıtım ağı (özellikle iyi kontrol edilen ağlar ve kanallar yoluyla),
–pazara derinlemesine nüfuz edebilme ve böylece müşteri sayısı ve gelirlerde artış,
–daha etkin bir satış, ve
–daha zenginleştirilmiş bir hizmet paketi (özellikle satış sonrasına yönelik) sağlamaktadır.

Son yıllarda, A.B.D ve Avrupa'da kümelenmenin pazarlama disiplini açısından incelenmesi "kümelerin markalaşması" üzerine yoğunlaşmaktadır. Burada önem kazanan konu, belli bir sektördeki ulusal bir kümenin kendisini uluslararası rakiplerinden nasıl farklılaştırıp ayrıştıracağı ve böylelikle rekabet avantajı sağlayacağıdır. Bu farklılaştırmayı sağlamak amacıyla, söz konusu kümenin kendine "özgün/has" ve "kaliteli" ürün ve hizmetler üretmesi üzerine konsantre olması gerekir. Küme içindeki ilişkiler ne kadar yoğun ve kuvvetli olursa, o kümenin yarattığı "iş kültür"ü de o denli güçlü olacaktır. Keza, böyle güçlü bir kümeye ait olmak isteyenlerin sayısı da giderek artacak, ve böylelikle söz konusu kümenin uluslararası alanda özgün ve güçlü bir marka olması sağlanacaktır. Öte yandan, kümenin asli üyelerinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen küme kültürü, değerleri ve etik anlayışı da kümenin marka imajını olumlu yönde etkileyecektir. Günümüzde, kümelerin güçlü marka imajı oluşturabilmeleri için sosyal sorumluluk, çevreye duyarlılık,

MÜSİAD

lobi faaliyetleri gibi çeşitli konulara eğilmeleri önem kazanmaktadır. İletişim kanalları ise, kümelerin markalaşma sürecinde verdikleri mesajları ulusal ve uluslararası alanda ilgili kurum, kuruluş, birlik ve kişilere iletmenin en etkin yöntemidir. İletişim kanallarının kullanılması, sadece kümenin markalaşması sürecinde değil, aynı zamanda küme oyuncularının pazarlama faaliyetleri esnasında da etkin olarak kullanılmalıdır. Örneğin, fuar ve tanıtım etkinliklerine küme oyuncularından katılabilen büyüklükte/güçte olanların, bu etkinliklerde aynı kümede bulunan diğer şirketlerin de broşür veya kataloglarını dağıtması bile en kolay yöntemlerden biridir. Öte yandan, sponsorluk anlaşmaları ve uygulamaları yoluyla küme oyuncularının "ortak bir hedef" için çalışmaları da yine pazarlama açısından bir örnektir. Küme kültürünü tüm üyelerin benimsemesini sağlamak ve stratejik konularda "yaparak öğrenme" yöntemini kullanarak tüm üyelerin birlikte hareket etmesine olanak vermek amacıyla zaman zaman "çalıştaylar /workshop"lar düzenlemekte etkili yöntemlerden biridir. Kısaca, bir kümenin üyesi olan şirketler, yerel marka olma, bölge imajından faydalanma, kolektif yönetim ve danışmanlık gibi bir takım pazarlama ve iletişim kaynak ve uzmanlıklarının kullanılmasına da ortak olurlar.

"Günümüzde, kümelerin güçlü marka imajı oluşturabilmeleri için sosyal sorumluluk, çevreye duyarlılık, lobi faaliyetleri gibi çeşitli konulara eğilmeleri önem kazanmaktadır. İletişim kanalları ise, kümelerin markalaşma sürecinde verdikleri mesajları ulusal ve uluslararası alanda ilgili kurum, kuruluş, birlik ve kişilere iletmenin en etkin yöntemidir."

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki (BİT) gelişmeler ise iletişim kanallarının daha etkin ve yoğun kullanılmasına yardımcı olmaktadır. Küme içindeki firmaların web sayfaları oluşturmaları, bu sayfada sadece kendi şirketlerini değil kümenin bulunduğu bölgeyi tanıtmaları, kümedeki diğer şirketlerin web sayfalarına linkler vermeleri de iletişim uygulamalarına örnek olarak verilebilir. Ancak, küme oyuncuları arasında BİT sistemlerini uygulamaya koymadan önce, "güven" ve "itimada" dayalı bir işbirliği hatta güç birliği ortamının hazırlanması gerekmektedir. Elektronik ticaret (e-Ticaret), Elektronik iş (e-İş) ve Mobil ticaret (m-ticaret) gibi çağımızın önemli iletişim, pazarlama ve satış yöntemlerinin kümeler tarafından kullanılması ise özellikle uluslararası müşterilere ulaşmada büyük rol oynamaktadır. Unutulmamalıdır ki, günümüzde müşteriler her zamankinden daha talepkâr, proaktif ve pazardaki şirketler, ürünler ve fiyatlar hakkında daha bilgilidirler. Söz konusu profildeki müşterileri elde tutma ve yeni müşterileri kazanma ise her zamankinden daha zor olduğu için, şirketler müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerini dikkate alarak hazırladıkları "kişiye özel" ürün ve hizmetler ile fark yaratmalıdırlar. Diğer taraftan, gerekli yasal ve etik düzenlemeler dikkate alınarak, müşteriler ile ilgili tutulan veri-tabanları küme oyuncularının "çapraz satış" yapmalarına olanak verecek şekilde kullanılabilir.

Kümelenmelerin sadece şirketler için değil aynı zamanda müşteriler içinde çeşitli avantajlar sağladığı da bir gerçektir. Bir kümeye mensup olan firmaların, müşterilerine daha kaliteli ürün ve daha iyi hizmet vermeleri amacıyla ortak dağıtım kanallarını ve iletişim araçlarını etkin kullanmaları, gerektiğinde ortak standartlar geliştirmeleri (kümeye ait şirketlerin kullanabileceği garanti/kalite belgesi gibi) gibi pazarlama faaliyetleri müşterilerin en kısa zamanda, en iyi ve güvenilir ürünlere ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Kümelenmelerin pazarlama yönetimi açısından dikkat edilmesi gereken ana faktörleri ise şu şekilde özetleyebiliriz:

Küme-verimli uzmanlık: Tekstil gibi ürün kümelerinin ihtiyaç duyacağı strateji ve iletişim araçları ile elektro biyomedikal gibi teknoloji-yoğun kümelerin gereksinim duyduğu strateji ve

iletişim araçlarının birbirinden farklı olacağı daima göz önünde bulundurulmalıdır.

Kümenin ulusal ve uluslararası rekabet alanları ile uygunluğu: Kümeler, ulusal ve uluslararası rekabet alanları ile ne kadar çok ilgili ve uyumlu ise, pazarlamaya duyulan ihtiyaç da o oranda artar.

Sektörün yaşam döngüsü: Büyüme evresindeki kümeler ile olgunlaşma dönemine giren kümelerin gereksinim duyduğu strateji ve araçlar birbirinden farklıdır.

Kümenin yoğunluğu: Kümenin az veya çok konsantre olmasına bağlı olarak, kümeyi oluşturan firmaların küçük, orta ve büyük şirketler dağılımı farklılık gösterecektir.

Tüm bunların dışında, kümeyi oluşturan şirketlerin pazarlama ihtiyaçlarını etkileyen firma-bazlı bir takım etmenler de göz önüne alınmalıdır:

- Şirketin büyüklüğü,
- Şirketin ulusal ve uluslararası pazarlara açılma derecesi,
- Şirketin küme verimlilik zincirinde üstlendiği rol,
- Şirketin hem küme içinde hem de sektördeki itibarı ve imajı gibi.

Son söz olarak, kümelerin doğaları gereği otomatik çalışan yapılar olmadığını, belli bir yönetim ve desteğe ihtiyaç duyduklarını belirtelim. Kümelerin işleyişlerini sınırlayan veya olumsuz etkileyen faktörlerin saptanıp en aza indirilmesi, yerel, ulusal ve uluslararası pazarlarla ilişkileri sağlayan ağların ve ilişkilerin güçlendirilip doğru yönetilmesi başarılı kümelenmeler için gereklidir.

Kaynaklar

Athiyaman, A. ve Parkan, C. (2008). "A Functionalist Framework for Identifying Business Clusters: Applications in Far North Queensland". Australian Journal of Management, Vol. 33 (1), ss. 201-229.

Falcone, P. (2007). "Small and Medium Enterprise Clusters: Marketing and Communication Management". MacGregor, R.C. ve Hodgkinson, A. editörlüğünde: Small Business Clustering Technologies: Applications in Marketing, Management, IT and Economics. Idea Group Publishing:U.S., ss. 29-62.

Hodgkinson, A. (2007). "Small Business Clustering Across Disciplines". MacGregor, R.C. ve Hodgkinson, A. editörlüğünde: Small Business Clustering Technologies: Applications in Marketing, Management, IT and Economics. Idea Group Publishing:U.S., ss.1-14.

Latham, S. (2009). "Contrasting Strategic Response to Economic Recession in Start-Up versus Established Software Firms". Journal of Small Business Management, Vol.47 (2), ss. 180-201.

Merrilees, B., Miller, D. ve Herrington, C. (2007). "Leveraging the Benefits of Business Clusters: A Branding and Stakeholder Management Framework". MacGregor, R.C. ve Hodgkinson, A. editörlüğünde: Small Business Clustering Technologies: Applications in Marketing, Management, IT and Economics. Idea Group Publishing:U.S., ss. 16-28.

Parto, S. (2008). "Innovation and Economic Activity: An Institutional Analysis of the Role of Clusters in Industrializing Economies". Journal of Economic Issues, Vol. XLII (4), ss. 1005-1030.

Muhterem İLGÜNER
BRANDASSIST
Kurucu Ortak ve Genel Müdür

Kümeler ve Stratejik Pazarlama Planları



Aslında bu yazıya dünyada fiziki ve fiziki olmayan varlıkların mukayeseli gelişmesi ile başlamak en doğrusu olacak. Dünyaca ünlü marka değerlendirme şirketi Brand Finance tarafından 2009 yılında 53 menkul kıymet pazarında yapılan bir analize göre incelenen 37.000 şirketin piyasa değeri 38.6 trilyon dolar olup bunun 23.1 trilyon doları fiziki varlıklardır; arsa, bina, makine ve teçhizat gibi. Geriye kalan 15.5 trilyon dolar yani şirketlerin toplam değerinin %40'ı fiziki olmayan varlıklardır; marka gibi. Son 20 yılda gelişme pazarlama adına olmuştur, gün geçtikçe fiziki olmayan varlıklar fiziki varlıklara karşı önem kazanmaktadır. Günümüzde küme oluştururken veya yönetirken fiziki varlıklar kadar fiziki olmayan varlıklara önem verilmesi, dikkate alınması gerekecektir. Aksi halde pazarlama lehine gelişen küresel rekabet içerisinde başarı elde etmek zorlaşacaktır.

Küme, bir grup benzer işi yapan üretici veya hizmet sahibinin belli bir coğrafyada bir araya gelerek rekabet güçlerini arttırması demektir. Kümeler aynı zamanda yer aldıkları coğrafi bölgenin refah ve itibarı üzerinde önemli rol oynarlar.

Günümüz ekonomisinde, bir grup için başarının anahtarı üretim kabiliyetini yeni fikirlerle, ürün ve hizmetlerle yaratıcı-yenilikçi yolda geliştirmesinde bulunmaktadır. Böyle bir gelişme fikir ve kabiliyet sahibi insanları cezp eder, kümeye dahil olmalarını sağlar. Diğer kuruluşların kümeye katılmasını sağlar.

Bir arada olmak sadece sayıca üretim gücü, sayıca satın alma gücü demek olmamalıdır. Tüm bu saydıklarım fiyat odaklı yaklaşımın sonuçlarıdır; daha ucuza mal edebilmek. Maliyet avantajı Türkiye için artık bir rekabet avantajı olmamalıdır. Zaten Çin, Hindistan gibi büyük üretici ülkelere kıyasla bunu sağlaması her gün güçleşmektedir. Türkiye'nin Doğu ile Batı arasında köprü olma özelliği küresel rekabet avantajı açısından bakıldığında hiç de iç açıcı gözükmemektedir. AB gibi dahil olduğu bölgesel yapılanmalar nedeniyle gerek sosyal haklar gerekse çevreci anlayış amacıyla imzaladığı anlaşmalar sonucu üretimi gün geçtikçe pahalanacaktır.

Doğu ülkeleri için böyle zorlayıcı ve sınırlayıcı koşullar yoktur. Dolayısıyla Türkiye onlar kadar ucuza üretemeyecektir.

MÜSİAD

Batı ülkeleri pazarlama çağını yakalamış, zihniyet dönüşümünü tamamlamış bulunmaktadır. Ürünlerine nasıl artı değer ekleyeceklerini bilmektedirler. Türkiye henüz ürettiklerini değerli hale getirmesini öğrenememiştir. Sonuç; Türkiye daha ucuza üretemeyecektir, Türkiye ürettiklerini değerli kılmasını başaramazsa küresel rekabet avantajı elde edemeyecektir. Artan küresel rekabet karşısında Türk üreticilerinin kendilerini koruyup-kollamaları hatta yeni açılımlar kazanmaları için bir araya gelmeleri olumlu bir gelişmedir.

Oluşturmaya çalışılan ortak ruh belki beraberinde bir fiziki alt yapıyı, yeni bir yönetim anlayışını, bir tedarik-dağıtım zincirini, bir sipariş sistemini gerçekleştirmeye yetebilecektir. Bütün bunların, bugün elden gitmekte olduğunu kabul etmeye başladığımız cepheleri korumak için yeterli olduğu da düşünülebilir. Daha ucuza üretmek, savunmaya geçmek, belki bizlere bugünü kurtarma şansı verebilir, ancak yarını inşa etme şansını vermeye yetmeyecektir.

“Hepimizin ortak derdi Türkiye’nin küresel rekabet avantajı elde edebilmesidir. Bugün ucuza üretmek için bulunan formüller çok kısa sürede rakiplerin de bulacağı formüller olacaktır. En nihayet geçtiğimiz günlerde ihracatımızın “fakirleştiren” ihracat olduğu kabul edildi. Çünkü Türkiye ürünleri ürün olarak sattığı sürece para kazanmamaktadır” ve “fakirleştiren ihracat” budur.”

Hepimizin ortak derdi Türkiye’nin küresel rekabet avantajı elde edebilmesidir. Bugün ucuza üretmek için bulunan formüller çok kısa sürede rakiplerin de bulacağı formüller olacaktır. En nihayet geçtiğimiz günlerde ihracatımızın “fakirleştiren” ihracat olduğu kabul edildi. Çünkü Türkiye ürünleri ürün olarak sattığı sürece para kazanmamaktadır” ve “fakirleştiren ihracat” budur.

Bugün Çin’den ucuza üretebilmek başarı gözüküyorsa yarın Kenya, öbür gün Fildişi Sahili daha da ucuza üretirlerse ne yapılacak? Düşük maliyetin bir sınırı mutlaka vardır ancak “değerli”nin sınırı, tavanı yoktur. Türkiye bulunduğu yerde “daha ucuza” üretmek üzere bulunmamalıdır, “daha değerli” kılmak için bulunmalıdır; yarın, ancak böyle inşa edilecektir. “Zenginleştiren ihracat” böyle anlaşılmalıdır.

Güç birliği teşebbüsleri, kümeler bu açıdan ele alınca, bu örnek davranışların pazarlama başarısı ile taçlandırılması gerekmektedir. Bu durum, “cluster building – öbeklenmiş üretici birliği-küme” tanımına uymakta ve özel bir stratejik pazarlama planı çerçevesinde ele alınmalıdır. Böyle bir planın tek bir hedefi vardır; “marka”. Marka; refah ve itibarın, “zenginleştiren ihracat”ın anahtarıdır.

Ülkemiz için çok yeni olan bu kavramların hayata geçirilebilmesi doğaldır ki bilgi birikimi ve tecrübe gerektirmektedir. Sadece fiziki yapı, dağıtım zinciri, müşterek satınalma gibi çözümler nihai ve sürdürülebilir bir başarı için yeterli olmamaktadır. Adıyaman örneğinde görüldüğü gibi: Kümenin kuruluşu “Adıyaman Mucizesi”(Hürriyet;11.04.2007) olarak duyuruldu. Kuruluşta 19 üretici firma yer aldı. Kuruluş günlerinde Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Tekstil ve Hazır Giyim Meclis Başkanı ve Domino Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı Umut Oran, "Adıyaman, Ortadoğu’nun moda merkezi oldu" dedi.

Adıyaman Tekstil-Hazır Giyim Kümelenme Derneği(ATEKS) Başkanı İsmet Açıkgöz kümeyi şöyle tanımlamaya çalıştı.:“Kümelenme ile Adıyaman’da bir üretim üssü yaratmaya ve rekabet yapımızı korumaya çalışıyoruz.”(11 Şubat 2008, Referans) Cümlede dikkati çekici bölüm “üretim üssü”dür. Biz nedense hep üretim üssü olmayı planlıyoruz. Pazarlama bizim literatürümüzde yer almıyor. Alıyorsa da satıcılıkla eş anlamlı olarak yer alıyor. Çağdaş pazarlamanın gereklerini bir türlü yerine getiremiyoruz.

MÜSİAD

Hatta neredeyse getirmemek için özel gayret sarf ediyoruz denebilir. 2008 yılında Adıyaman'da 14 firma üretimi durdu, 3.000'e yakın kişi işsiz kaldı.

Kümelerimiz maliyet avantajına kendilerini kaptırdıkları sürece ürün ve üretim ağırlıklı düşünecek, sıradanlaşacaktır ve bu nedenle farklılaşarak rekabet avantajı elde etme fırsatını kaçıracaktır. Türk kümelerine gereken, bir araya geliş nedenlerini önem sırasına göre yeniden sıralamaktır; maliyet avantajı için mi yoksa farklılaşarak avantaj elde etmek için mi?

Bir küme kurulurken önce aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır:

- Müşterimizi tanıyor muyuz?
- Markamız hangi vaadi içerecek?
- Markaya ilişkin değer ve nitelikler ne olacak?
- Pazardaki eğilimler nedir?
- Markamız nasıl algılanmalıdır?
- Nasıl farklı olabiliriz?

Bu sorulara cevap bulmak ve yol haritası oluşturmak için aşağıdakiler hazırlanmalıdır:

- Pazar ve tüketici araştırmaları, verilerin değerlendirilmesi
- Stratejik pazarlama planı
- Faaliyet/eylem planı

Daha sonra üretici firmalar bu gerçekler doğrultusunda yönlendirilmeli, kümenin selameti açısından üretimleri denetlenmelidir. Çünkü küme markası bir vaat içerecektir. O kümeye ait ürünleri tercih edenler o vaade inanarak ürünleri satın alacaklardır.

Bir küme, yukarıdaki gerekçelere uygun ürünler üretmek kadar kümeye ait bir kültürü de geliştirmek zorundadır. Bu kültür sadece üretim tesisleri ile değil kümenin etrafında toplandığı değerleri yaşayıp-yaşatan çerçeve ile oluşturulacaktır. Ayrıca, bu kültür tüketicilerin küme markasına olan sadakatini geliştirecektir. Sürdürülebilir bir pazar başarısı için tüketici sadakatinden daha değerli bir unsur yoktur. Sadık tüketici markanın sözcüsüdür, savunucusudur.

Bu konuda güzel bir örneği sizlerle paylaşmak isterim: Glasriket; "cam krallığı"-Cam Eşya Kümesi-İsveç

Glasriket birçok cam eşya tasarımcı ve üreticisinin bir araya gelerek oluşturduğu dünyanın en başarılı kümelerinden birisidir. Özgün İsveç tasarımını yansıtan ünlü markalar bu kümede yer almaktadır; BERGDALA, NYBRO, BODA, AFORS, PUKEBERG gibi.

Küme; stüdyoları, sergileri, kursları, müzeleri kadar kutlama günleri, festivaller, konaklama tesisleri, yemekleri, yaya veya atlı gezi alanları, bisiklet yarışları ile yılın tamamında aktif haldedir ve ziyaretçilere cam eşya kültürünü yaşatmakta, deneyim kazanmalarını sağlamaktadır.

Glasriket 1889 yılında bir-kaç cam eşya üreticisinin bir köyde toplanması ile oluşmuştur. Bugün 15 önemli üreticiyi-markayı kapsamaktadır. "Ye-İç-Konakla ve Kendin Yap" programı ile kümeyi kamuoyu ile yakından tanıştırmışlardır. 27 Haziran 2009'da dünyadaki ilk "cam otel"in açılışı yapılacaktır. Küme üretimden kazandığının yanı sıra kültürel turizme katkısı ile de yöreye önemli katma değer sağlamaktadır.

Pazarlama-marka planı esas alınarak oluşturulmuş bir başka kümeyi örnek göstermek isterim:

The North Bund Gemicilik Hizmetleri Kümesi-Şangay,Çin

North Bund, Shanghai'ın Hongkou bölgesinde ve Huang Pu nehri kenarında yer alan bir yerleşim birimidir. Şehir, bir nehir kenarında yer almasına rağmen dünya standartlarında bir liman yapımı projesine karar vermiştir. Çalışma sadece dünya standartlarında bir liman inşaatı olarak görülmemiş oteller, alış-veriş merkezleri, yolcu terminali gibi daha geniş bir alanı kapsamıştır. Kısaca amaç dünya standartlarında bir deniz taşımacılığı üretici birliği (cluster) oluşturmak olmuştur. Üretici birliği tanım olarak her ne kadar lokal bir yoğunluğu gerektirse de, özellikle deniz taşımacılığı gibi bir sektörde uluslararası bağlantılar ve açılımlar büyük önem taşımaktadır ve hatta projenin olmazsa olmazları arasında yer almaktadır. Bu şekilde bir küme oluşturulmasındaki amaç kuşkusuz ekonomik büyümeyi sağlamak, üretim gücünü

arttırmak ve yaratıcı-yenilikçi girişimler için kuluçka-ortam hazırlamaktır. Böyle bir projenin uluslararası standarda ulaşabilmesi için gemi sahipleri ve yöneticileri, brokerlar, uluslararası denizcilik organizasyonları, sigorta şirketleri, bilgi ve iletişim teknolojileri, turizm organizasyonları, finans ve hukuk şirketleri, gibi birçok aktöre ihtiyaç duyulmaktadır.

Hazırlanan pazarlama planında bu sektörde uluslararası arenada kendini kanıtlamış, marka olmuş bölgeler incelenerek her bir örneğin işleyişinden North Bund projesi için bir öneri çıkarılmıştır. Bundan başka sektörün yapısını ve özelliklerini inceleyerek ne gibi adımlar atılması gerektiğine, hangi aktörlerle, neden bağlantıya geçilmesi gerektiğine açıklık getirilmiştir. Sektörün yapısı bu şekilde incelenerek, gerektiği yerde örnek alınmış, gerektiğinde ise nasıl fark yaratılabileceği ve rekabet şansını arttırabileceği üzerinde durulmuştur. Ayrıca sektörün yapısına göre hedef kitle belirlenmiş ve hatta belirli uluslararası şirketlerle iletişime geçilmesi önerilmiştir. Bu şirketlerin belirlenme aşamasında da yapısı itibari ile deniz taşımacılığını sıklıkla kullanan ve o bölgede üretim veya satış alanında faaliyet gösteren büyük firmalar hedeflenmiştir.

Shanghai deniz taşımacılığı sektöründe 1 numaralı olmayı temel amaç olarak belirlemiş ve stratejisini ona göre yürütmüştür. Bu alanda hizmet verebilecek yeni ve uluslararası firmaları bölgeye çekmek için şehir paydaşları üzerlerine düşen görevi yapmışlardır. Avrupa'daki örnekleri ziyaret edilmiş ve tüm bu çalışmalar sonucunda IBM bölgede hizmet vermek için merkez kurmuştur ve bölgede 2.000'den fazla gemicilik ve lojistik şirketi kümelenmiştir. Çin konteyner taşımacılığının % 86,5'u buradan yapılır hale gelmiştir. Sonuçlar başarılı bir pazarlama planının nasıl etkili olduğunu gözler önüne sermektedir.

Bir başka başarılı örnek: Kristianstad; "gıdanın ruhu"-Yiyecek/İçecek Kümesi-İsveç

Kristianstad küçük bir yerleşim birimi olmasına rağmen 1.600 firmayı bir araya getirme başarısını göstermiştir. Firmalar yiyecek-içecek ürünleri üretimi, ambalajlama, dağıtım, tanıtım gibi hizmet şirketlerinden oluşmaktadır. İsveç'te kurulan her sofrada bir Kristianstad ürünü mutlaka bulunmaktadır. Bilim parkı, zirai bilimler üniversitesi, araştırma laboratuarları, tadım festivalleri ile çerçevesini geliştiren küme başka ülkelerde de modeller oluşturmaktadır. Böyle yeni modellerin danışmanlık ve yönetimine iştirak ederek (know-how) ayrı kazançlar elde etmektedir.



Sonuç

Bir küme sadece üyelerinin üretim gücünden ibaret olmamalıdır. Tıpkı ipek böceğinin kozası gibi ürünleri sarıp-sarmalayacak ve artı değerin esas nedeni olacak bir çerçeveyi oluşturmalıdır. Bu çerçevenin ipuçları, esasları stratejik pazarlama planındadır. Bu plan yapılmadan küme kararı verilmemelidir. Çağımızda başarının anahtarı doğru pazarlama stratejilerinde aranmalıdır. Doğru pazarlama stratejilerinin ödülü de markadır.

(Glasriket, North Bund ve Kristianstad BRANDASSIST çözüm ortağı PlacaInvest şirketi kurucu ve yöneticisi Christer Asplund katkılarıyla gerçekleşen kümelerdir.)

Muhterem İLGÜNER
BRANDASSIST / Kurucu Ortak ve Genel Müdür
muhterem@brandassist.com.tr

Prof. Dr. Kerem ALKİN
İstanbul Ticaret Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Başkanı

Türkiye'deki İllerin Rekabetçilik Analizi



Bu yazımızda Türkiye'de gerek kapsamı gerekse metodolojisi bakımından bir ilk olan URAK İllerarası Rekabetçilik Endeksi 2007-2008'in özet bir değerlendirmesini sizlerle paylaşıyoruz. Her sene güncellenebilir verilerle hazırlanan çalışma ilk olarak 2008 yılının Aralık ayında kamuoyu ile paylaşıldı. Çalışmanın 2008-2009 versiyonu için çalışmalarımıza devam ediyoruz. Yazıda, her geçen gün daha çok ilgi gören çalışmanın hazırlanış amacını ve sonuçlarına yönelik değerlendirmeleri bulabilirsiniz. 'Bölgesel Rekabet Gücü' ya da 'Bölgesel Rekabet Edebilirlik' kavramı bölgelerin, bir yandan dış rekabet koşulları içerisinde uluslararası pazarlara yönelik mal ve hizmet üretebilmeleri bir yandan da bölge içi yüksek ve sürdürülebilir gelir seviyeleri, istihdam olanakları yaratabilmeleri olarak tanımlanabilir. Ekonomik bölgelerin rekabet güçlerinin daha üst seviyeye çıkarılması için rakiplerine göre rekabet edebilirlik seviyelerinin ölçülmesi ve anlaşılması önemlidir. Bu ekonomik bölgeler ülke ve hatta ülkelerin birlikteliği ölçeğinde olabileceği gibi şehir, ilçe ya da bir organize sanayi sitesi ölçeğinde de olabilir. Bölgeler arasındaki rekabetçilik gücünün ölçümü günümüzde ülkeler bazında yıllık olarak değişik kurumlar tarafından düzenli olarak yapılıp ilan edilmektedir.

Ülkeler, hesaplanan endekslere göre küresel rekabet yarışında yerlerini görebilmekte, böylece eksikliklerini giderebilmek ve gerekli çalışmaları yapabilmek için fırsat bulabilmektedirler. Uluslararası düzeyde yapılan rekabetçilik endeksi çalışmalarında öne çıkan ve her yıl ülkeler düzeyinde yayınlanan önemli iki çalışma Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum -WEF) tarafından Küresel Rekabetçilik Endeksi ve Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (International Institute of Management Development-IMD) tarafından yayınlanan Dünya Rekabetçilik Yıllığı'dır. Bu geniş çaplı çalışmaların yanısıra daha küçük ölçekte hazırlanan endeksleri incelediğimizde Avrupa Komisyonu, İngiltere, Finlandiya ve bazı akdemik, danışmanlık ve finans kuruluşlarının zaman zaman yayınlamış olduğu bölgelere yönelik

gerçekleştirilen "rekabetçilik endeksi" çalışmalarının da mevcut olduğu görülmektedir. Türkiye'de ise bu konuda yakın zamanda yapılan en ciddi çalışma 2003 senesinde Devlet Planlama Teşkilatı(DPT) tarafından gerçekleştirilen ve illerin sosyo-ekonomik gelişmişliklerini gösteren sıralamadır.

Günümüzde geleneksel kalkınma programlarının geçerliliğini yitirmeye başlaması ile Kent Rekabetçiliği kavramının öne çıktığı görülmektedir. Şehirlerin ekonomik anlamda rekabet edebilirliği veya ne kadar rekabetçi olduklarının tespit edilebilir olması o şehirde yaşayan insanların geleceklerini kontrol edebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda; bölgesel ve sektörel stratejilerin oluşturulmasını ve hayata geçirilmesini kendisine misyon edinen Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK), bu alandaki eksikliği öngörerek Türkiye'de ilk defa şehirlerin rekabetçiliğinin her sene yenilenebilir şekilde ölçümlenmesi amacıyla geçtiğimiz Aralık ayında İllerarası Rekabetçilik Endeksi projesini hayata geçirmiştir.

2000 yılından bu yana URAK'ın gündeminde olan çalışma için dünya genelinde yapılan akademik çalışmalar incelenmiş, ayrıca il düzeyinde yayınlanan veriler göz önünde bulundurulmuştur. Endeks dört ana değişkenden meydana gelmektedir. Bunlar:

- Beşeri Sermaye ve Yaşam Kalitesi (BSYK)
- Markalaşma Becerisi ve Yenilikçilik (MBY)
- Ticaret Becerisi ve Üretim Potansiyeli (TBÜP)
- Erişilebilirlik (E)

İllerarası Rekabetçilik Endeksi'ni oluşturan dört ana değişkenin her biri farklı sayıda alt değişkeni içermektedir. Bu değişkenlerin belirlenmesi sırasında daha önceden benzeri endekslerde kullanılan alt değişkenler, uzman görüşleri, odak grup çalışmaları ve veri bulma imkanları gözönünde bulundurulmuştur. Alt değişkenler belirlenirken, endeksin düzenli olarak yenilenebilmesi ve illerin katettiği mesafenin yıllar içinde düzenli bir şekilde ölçülebilmesi de dikkate alınmış ve iller düzeyinde belli bir dönemde yayınlanan veriler hesaplamalara dahil edilmiştir.

Türkiye'deki İllerin Rekabetçilik Sıralaması

2007-2008 İllerarası Rekabetçilik Endeksi'nin dört ana alt değişkenin birleşiminin ortaya koyduğu sonuçlar, toplam endeks bazında Türkiye'nin en rekabetçi ilinin İstanbul olduğu sonucunu vermiştir. Endekste İstanbul'u sırasıyla Ankara, İzmir, Bursa ve Kocaeli takip etmektedir.En rekabetçi ilk on il içinde Eskişehir, Adana, Konya, Kayseri ve Tekirdağ yer alırken; rekabet gücü en düşük ilk beş il sırasıyla Şırnak, Ardahan, Hakkari, Bayburt ve Iğdır olarak tespit edilmiştir.

Türkiye'nin En Rekabetçi 10 İli

SIRA	İLLER	TOPLAM ENDEKS DEĞERLERİ*
1	İSTANBUL	83,53
2	ANKARA	48,20
3	İZMİR	43,20
4	BURSA	36,22
5	KOCAELİ	33,32
6	ESKİŞEHİR	29,55
7	ADANA	27,25
8	KONYA	26,67
9	KAYSERİ	26,38
10	TEKİRDAĞ	26,36

İllerarası Rekbetçilik Endeksi'nde, İstanbul'un açık ara önde olduğu, Türkiye'deki diğer illere büyük bir fark attığı tespit edilmiştir. İstanbul'dan sonra endeks değerlerinin çok hızlı bir şekilde düştüğü bunun en önemli kanıtıdır. İstanbul'un toplam endeks değeri 83.53 olurken bu değer ikinci olan ilde 48.20'ye, beşinci olan ilde 33.32'ye gerilemekte, daha sonra takip eden değerler ise kademeli bir şekilde azalarak 4.59'a kadar düşmektedir.

İstanbul, Beşeri Sermaye ve Yaşam Kalitesi dışında bütün alt endekslerde ilk sırada yer almaktadır.

MÜSİAD

Beşeri Sermaye ve Yaşam Kalitesi'ne göre En Rekabetçi 10 İl

SIRA	İLLER	ALT ENDEKS DEĞERİ
1	ANKARA	67,05
2	İSTANBUL	60,01
3	ESKİŞEHİR	52,13
4	İZMİR	44,34
5	ANTALYA	34,18
6	BURSA	31,77
7	ELAZIĞ	30,71
8	ISPARTA	29,91
9	KONYA	29,52
10	MUĞLA	28,9

İkinci en rekabetçi ilin 25.85 puan aldığı Markalaşma Becerisi ve Yenilikçilik alt endeksinde İstanbul, 100 tam puan ile açık ara lider konumundadır.

Markalaş ma ve Yenilikçilik'e Göre En Rekabetçi İlk 10 İl

SIRA	İLLER	ALT ENDEKS DEĞERİ
1	İSTANBUL	100
2	ANKARA	25,85
3	BURSA	21,83
4	KONYA	16,2
5	KAYSERİ	16,2
6	GAZİANTEP	14,04
7	DENİZLİ	13,09
8	MANİSA	12,71
9	İZMİR	11,68
10	RİZE	11,5

88.94 ile Ticaret Becerisi ve Üretim Potansiyeli bakımından en yüksek puana sahip olan İstanbul'un en yakın takipçisi 38. 33 endeks değeri ile İzmir ilidir. Yüksek nüfus ve bu nüfusun beraberinde getirdiği yüksek iç talep potansiyelinin özellikle ticaret becerisi ve üretim potansiyeli bakımından İstanbul'a rekabetçi bir konum sağladığı görülmektedir.

Ticaret Becerisi ve Üretim Potansiyeli'ne Göre En Rekabetçi ilk 10 İl

SIRA	İLLER	ALT ENDEKS DEĞERİ
1	İSTANBUL	88,94
2	İZMİR	38,33
3	ANKARA	36,34
4	KOCAELİ	35,16
5	BURSA	29,05
6	GAZİANTEP	23,18
7	HATAY	22,54
8	TEKİRDAĞ	22,42
9	KONYA	21,95
10	ADANA	21,91

Erişilebilirlik alt endeksi bazında da ilk sırada yer alan İstanbul'u yine bir liman şehri olan İzmir, 78.44 endeks değeri ile takip etmektedir. 48.19 endeks puanı ile en rekabetçi ikinci il konumunda olan Ankara ise Beşeri Sermaye ve Yaşam Kalitesi alt endeksinde birinci sırada yer alırken Ankara'yı sırasıyla İstanbul, Eskişehir, İzmir ve Antalya izlemektedir.

Erişilebilirliklerine Göre En Rekabetçi İlk 10 İl

SIRA	İLLER	ALT ENDEKS DEĞERİ
1	İSTANBUL	85,18
2	İZMİR	78,44
3	KOCAELİ	68,3
4	HATAY	64,72
5	ANKARA	63,54
6	TEKİRDAĞ	62,52
7	BURSA	62,25
8	BALIKESİR	59,31
9	MERSİN	58,31
10	ADANA	56,96

MÜSİAD

En düşük rekabetçilik seviyesine sahip ilk yirmi ilin büyük oranda Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki iller arasından olması çalışmanın dikkat çeken bir başka boyutudur. Rekabetçilik seviyesinde geri kalmış bu bölgeler ile ilgili çalışmalar yapılırken sadece GAP projesi ile sınırlı kalmayıp, bölgedeki illerin geri kalmışlığında, endekste yer alan erişilebilirlik, beşeri sermaye ve yaşam kalitesi gibi değişkenlerle ilgili de projelerin ortaya konulması ile ancak bu illerin ilerleme kaydedebilecekleri gözönünde bulundurulmalıdır.

İstanbul'un diğer illere göre açık ara öne çıkmış olması, Türkiye'nin tarihsel gelişimi içerisinde iller bazında dengeli bir gelişme planının uygulanamadığının bir göstergesidir. Durum, İstanbul'un belli bir potansiyele sahip olduğu gerçeğini yansıtmış olsa da İstanbul ile benzer coğrafik avantajlara sahip illerin günümüz itibarı ile İstanbu'dan çok daha geri kaldıklarını göstermektedir. Örneğin aynı İstanbul gibi bir boğaza sahip olan Çanakkale'nin, İstanbul ile çok benzeri coğrafi şartlara sahip olmasına rağmen İllerarası Rekabetçilik Endeksi'nde 29. sırada olması Merkezi yöneticiler açısından değerlendirilmesi gereken bir konu olarak ele alınmalıdır.

Bursa'nın Marmara Bölgesi'nde olmasına rağmen İstanbul'dan bağımsız olarak ortaya çıkan yeni bir endüstri bölgesi halini alması İllerarası Rekbetçilik Endeksi'ne de yansımıştır. Endekste hemen İzmir'in ardından dördüncü sırada yeralan Bursa Tekstil ve Hazırgiyim endüstrisi ile yakaladığı çıkışı otomotiv endüstrisi ile devam ettirmiş ve Türk ekonomisinde İstanbul'da sonra ikinci bağımsız bir üretim odağı olarak yerini almaktadır. Bu kapsamda Kocaeli ve Tekirdağ'ın İstanbul merkezli endüstrilerin devamı niteliğinde olmaları bu iki toplam endekste üst seviyelerde yer almasına rağmen marka becerisi ve yenilikçilik değişkeninde gerilerde olmaları ile net olarak görülmektedir.

Anadolu'da öne çıkan ekonomilerden olan Eskişehir, Adana, Konya ve Kayseri'nin rekabetçilik endeksinde ön sırlarda yer alması da endeksin güvenilirliğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Bu illerin sahip oldukları rekabetçilik seviyeleri ile İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa'dan sonra ekonomik anlamda gelişmelerini devam ettireceklerini öngörmek mümkündür. Bu illerle benzeri ekonomik başarılara sahip Gaziantep'in rekabetçilik endeksinde daha gerilerde kalması ise Beşeri Sermaye ve Yaşam Kalitesi altendeksinde 38. sırada yer alarak geride kalması ile açıklanmaktadır.

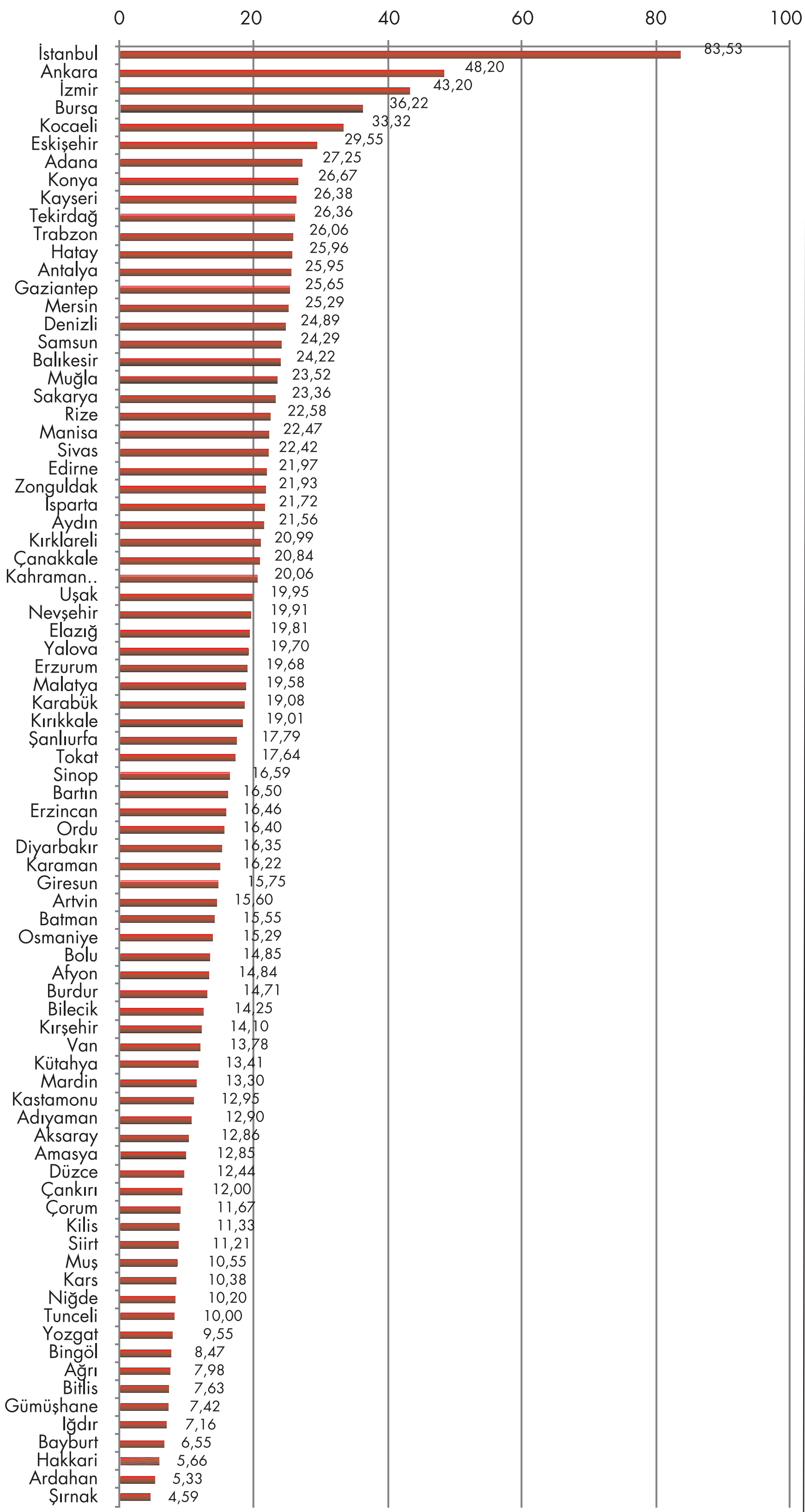
Endeksteki illerin rekabetçilik sıralamasına coğrafi olarak bakıldığında Doğu Anadolu Bölgesi, Güneydoğu Anadolu Bölgesi ve İç Anadolu'nun kuzey kesimlerinin rekabetçilik seviyesinin nispeten düşük olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, ülkenin güneybatı şeridinin rekabetçilik seviyesinin kuzeydoğu şeridine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani genel olarak Türkiye'de Kuzeyden Güneye ve Doğudan Batıya gidildikçe rekabetçilik gücünün arttığını gözlemlemekteyiz. Endeks hesaplamalarındaki temel çıktılardan biri olan bu eğilimin özellikle merkezi kararvericiler tarafından değerlendirilerek bundan sonraki planlamalarda bir girdi olarak ele alınmasında fayda olduğuna inanmaktayız.

Sonuç ve Değerlendirme

Türkiye'deki illerin rekabetçilik seviyelerini ölçmeyi hedefleyen İllerarası Rekabetçilik Endeksi'nin benzerleri dünyada değişik ülkelerde yapılmakla birlikte, Türkiye gibi büyük bir coğrafyayı kapsayan bir ülkede, böyle detaylı ve her yıl tekrarlanacak şekilde bir yapıda ilk defa yapılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma uluslararası alanda yeni bir örnek teşkil etmektedir.

Ülkemizin 21. Yüzyıl'da dünyanın en büyük 15 ülkesi içerisinde kalıcı olarak yer alması ve Türkiye'de büyümenin sürdürülebilir kılınması açısından, her bir ilin rekabet becerisinin analizi çok önemlidir. Bu kapsamda Türkiye'nin tüm illerine rekabet boyutunda bir beceri kazandırılması gereği açıktır. Bu tür çalışmalarla, illerin başarıyı yakalamak adına eksikliklerini gidermek veya avantajlı oldukları alanları daha da güçlendirmeleri açısından yeni fırsatlar oluşabileceği aşikardır. Dolayısıyla bu çalışma ile, Hükümet'in, ekonomi yönetiminin her ile hangi konuda destek vermesi gerektiğinin daha net görüleceği ve bu sayede kamu

URAK İllerarası Rekabetçilik Endeksi Toplam Değerleri



kaynaklarının ve yatırım kararlarının etkinliğinin arttırılmasına katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

İllerarası Rekabetçilik Endeksi, bir ilde yatırım yapmayı düşünen girişimciler için önemli bir bilgi kaynağı olarak düşünülmelidir. Çünkü o ilde yeni bir yatırımın rekabetçi olup olamayacağını belirleyecek değişkenlerin durumu endeksin bir çıktısıdır. Bu sebeple, rekabetçilik endeksinde daha üst sıralarda yer alan bir şehre yatırım yapmak, genelde özel sektör için daha avantajlı olacaktır; çünkü o şehrin, yeni yatırımın daha rekabetçi olabilmesi için diğer illere göre daha fazla avantaj sağlaması mümkün olacaktır.

İllerarası rekabetçilik endeksi sonuçları gerek yerel yöneticiler ve sivil toplum temsilcilerine gerekse merkezi karar alma noktalarındaki kamu yöneticilerine düzenli bir girdi olacaktır. İllerarası Rekabetçilik Endeksi, her ilin yıllar içerisindeki değişimi gösterecek ve o ilin Türkiye'deki iller arasındaki göreceli performansını zaman içerisinde ortaya koyacaktır. Bu durumun, zaman içerisinde, özellikle yerel yöneticilerin bir nevi performans göstergesi olarak da değerlendirileceği düşünülmektedir.

Aynı şekilde, illerarası gelişmişlik farklarını ortadan kaldırmak isteyen merkezi karar vericiler, ilgilendikleri ilin diğer illere göre zayıf kalan yönlerini güçlendirerek, illerarası gelişmişlik farklarının azaltılması yolunda stratejiler üretebilmesinde hazırlanan endeksin bileşenlerinin analizinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Dr. Erdal AKDEVE
FCC Uluslararası Danışmanlık A.Ş.

Kümeleşme Bağlamında Yerel Potansiyelimiz “OSB”ler



Bilinenler sorgulanıyor, ezberler bozuluyor, tartışmalar sessizliğe bürünüyor ve bilinmeyen bekleniyor. Her şey bilinmesine ve kontrol edilmesine rağmen ortada küresel bir ekonomik durgunluk var. İşletmelerin kapasiteleri daralıyor, daha az satıyorlar, fiyatlar düşmesine rağmen satın alma isteği ve gücü azalıyor. Şu an işletmelerin aşırı kar ya da büyümesi değil işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri, çalışanların istihdam edilebilirliğinin sürdürülmesi kısacası işletmelerin sürekliliği günümüzde başarı olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

Günümüz ekonomik faaliyetlerde bireysel girişimler kızışan rekabette yeterli gelmemekte hatta maliyetli olmaktadır.

Ticari girişim ve pazar faaliyetleri, karmaşık bir yapı içerisinde farklı bilgi ve yetenekleri kapsayan bir kapasite gerektirmektedir. Birey değil, ekip çalışması; lider değil liderlik gibi sloganlar ya da yaklaşımlar bu yeni yapının etkileriyle oluşmuştur. Değişen müşteri profili, kaliteli ürüne olan talep artışı ve üretilen mal ve hizmetin farklılaşmaya başlaması pazarları daha değişken ve belirsiz hale getirmiştir. Böylece, sanayi bölgelerindeki bölgesel ilişkiler ağyapısında yer alan ve teknolojik olarak gelişen küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) yarattığı işbölümü ile ortaya çıkan esnek üretim tarzı, dikey olarak örgütlenen işletmelerde toplu üretim tarzına göre rekabet açısından daha avantajlı hale gelmiştir.

Küresel pazar ortamında üreticiler arasında artan iletişim ile değişim ve refahı artırma isteğinin gücü, düzenli ya da düzensiz yapılanmalarla yerel dinamikler olarak toplumsal kalkınmada yerlerini almaktadırlar. Özellikle kalkınma ekseninde, yerel dinamiklerin etkinliğini tanımlı yapılar içinde harekete geçirmek amacıyla çok geniş coğrafyalarda sistematik çalışmalar yapılmaktadır. Bu sistematik çalışmalar doğrultusunda KOBİ’lerin hızlı bir şekilde karar alıp hareket edebilme kapasiteleri ön plana çıkarılarak bölgesel esnek imalat sistemlerine kilit bir rol biçilmektedir. Bu yeni anlayışta temel prensip, eski tip rekabetçiliği tanımlayan ve standart bir mal ya da hizmet üretimini artırarak genişleyen yerli piyasanın talebini karşılamak değildir. Bunun yerini alan yeni ekonomik organizasyon ilkesine göre KOBİ’lere düşen görev; örgütsel esnekliklerini artırarak daha küçük iş

paketleri ve daraltılmış ürün çemberleriyle küresel piyasalara yenilikçi, farklılaştırılmış ürünler sunmaktır.

Sanayi kümeleri, iki ana çerçeve ile tanımlanmaktadır. Birincisi, pazar yakınlığı tedarikçi ve müşterilere kolaylık sağlayan arz ve talep bağlantısı olarak belirlenirken; diğeri doğal mekansal konsantrasyonu güçlendiren bilgi yayımcılarından yararlanma ihtimali olarak tanımlanmaktadır. Paylaşılan kültürel normları ve değerleri ve kurumlar ayrıntılı donanmış ağına dayanan yerel bir iş ağı, bilgi ve yeniliğin yayımını kolaylaştırır, spesifik kümeleşme şekli içerir ve "sanayi bölgeleri" olarak ifade edilir (Altenburg ve Meyer, 1999). İdeal tipik sanayi bölgeleri, belli bir alanda uzmanlaşmış olan ve işbirliği ile rekabetin birleşimi aracılığıyla hem dikey, hem da yatay olarak ilişkilendirilen küçük ölçekli işletmeler topluluğunun coğrafi bir bölgedeki yoğunlaşmasıdır (Pyke et al., 1992; Brusco, 1982). Sanayi bölgeleri, coğrafi olarak belirlenen üretim sistemlerinde KOBİ'lerin bir ağı olarak görülmektedir.

Kümeler, ekonomik aktörler arasında ve aktörler ile objeler arasındaki etkileşimin varlığını ifade eder. Değer zincirinde yer alan yapılar arasındaki mekansal yakınlıktır. Aynı sektördeki ve birbirini tamamlayan ilgili sektörlerin belli bir bölgede konumlanmalarıdır. Ekonomik aktörler arasındaki etkileşimlerin örgütsel bilginin yanında mekansal bir özelliği bulunmaktadır. Kümeler nihayetinde ölçek ekonomisine katkı sağlar. Kümeler, işletmeler arasındaki coğrafik yakınlık ve karşılıklı tekrarlanan etkileşimlere bağlı olarak değer zinciri oluşturmanın alternatif bir yolunu sağlar.

Kümeleşen Dünya

Endüstri yapılaşması ya da organizasyonu çeşitli şekillerde gerçekleşmektedir. Sektörel birliktelik, ana ve yan sanayi etkileşimi, coğrafi yoğunlaşma gibi yapılar kümeleşme olgusuna yöneliktir. Çünkü her küme içinde çeşitli ağyapılaşmaları (network) ve/veya ilişkiler dizinini barındırır. Ülkemizde ve dünyanın çeşitli bölgelerinde bu yapılaşmalara çeşitli isimler altında ve yaklaşımlar sunulmaktadır:

- Bölgesel Sanayi Kümesi (regional industry cluster)
- Potansiyel Sanayi Kümesi (potential industry cluster)
- Değer-Zinciri Sanayi Kümesi (value-chain industry cluster)
- İş Ağı (Business network)
- İtalyan Sanayi Bölgesi (Italian industrial district)
- Sanayi Kompleksi (Industry complex)
- Yenilikçi Çevre (Innovative milieu)
- Meso ve Micro İndustry Cluster

gibi ifadeler bir şekilde kümeleşme bağlamında yer alır, ya da sebep ve sonucunu oluşturur. Dünyada izole olmuş bir işletmenin ya da sektörün varlığına rastlanılmamaktadır. Yukarıda belirtilen yapılar altında bireysel girişimler, işletmeler güç birliği yapmaktadırlar. Aslında, her işletme uzman olduğu alana yoğunlaşmakta ve ihtiyaç duyduğu alanlarda ve hizmetlerde kümesi içerisinde uzman olan işletme ile işbirliğine gitmektedir. Birbirini tamamlama şeklinde ifade edilebilecek olan ve kümeleşmenin önemli bir ilkesi olan 'tamamlayıcılık' ile doğrudan ilgilidir. Makro açıdan bakıldığında "ekonomik kalkınma politik kararlar

"**Kümeler, ekonomik aktörler arasında ve aktörler ile objeler arasındaki etkileşimin varlığını ifade eder. Değer zincirinde yer alan yapılar arasındaki mekansal yakınlıktır. Aynı sektördeki ve birbirini tamamlayan ilgili sektörlerin belli bir bölgede konumlanmalarıdır. Ekonomik aktörler arasındaki etkileşimlerin örgütsel bilginin yanında mekansal bir özelliği bulunmaktadır. Kümeler nihayetinde ölçek ekonomisine katkı sağlar. Kümeler, işletmeler arasındaki coğrafik yakınlık ve karşılıklı tekrarlanan etkileşimlere bağlı olarak değer zinciri oluşturmanın alternatif bir yolunu sağlar.**"

MÜSİAD

ve devlet tarafından sağlanan teşviklerle yürütülür" gibi geleneksel bir yaklaşıma dayanmaktadır. Bu geleneksel yaklaşım dönüşüm geçirmiş ve "ekonomik kalkınma; her ölçekteki işletmelerin, araştırma enstitülerin, akademik kurumların, üst birliklerin, STK'ların ve tüm kamu kurumlarının yer aldığı "işbirlikçi süreçtir" gibi modern yaklaşım doğmuştur. Fakat yukarıda belirtildiği gibi ve şu an dünyada ticari faaliyetin olduğu her bölgede tüm bireyleri doğrudan etkileyen küresel mali kriz ezberleri bozarken bu geleneksel ve modern yaklaşımı da tartışılır hale getirmiştir. Modern yaklaşımdaki tüm piyasa aktörlerinin doğal olarak ortaya çıkardığı işbirlikçi sürece çok ciddi bir devlet müdahalesi ve desteğine ihtiyaç duyulmuştur.

Yukarıda tartışmalı hale gelen modern yaklaşıma doğru gelişim yani ekonomik faaliyetin yapısında kümeleşme sürecinin çeşitli toplumsal dönüşüm aşamalarından geçişin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu aşamalar:

- Şehirleşme,
- Sanayileşme (büyük ölçekli imalat – yığın üretim),
- İhtisaslaşma (uluslararası-küresel ölçek).

Görüldüğü gibi sanayileşmenin doğal gelişme sürecine bağlı olarak sanayi kümeleşmesinin de gelişimi izlenmektedir.

OSB'ler ve Kümeleşme

Özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde büyük ölçekli endüstri bölgeleri pek yaygın değildir. Varolan büyük ölçekli endüstri bölgelerinde ise hem yatay boyutta (ürün ve hizmetlerin birbiriyle ilişkide olduğu bir düzen), hem de dikey boyutta (hammadde, ekipmanlar, makinelerin ve hizmetlerin ulaşılabilirliği konusunda) fazla bir farklılaşma mevcut değildir. Bu tür bölgelerde, içsel özelliklerde daha üstün olan fakat dışsal ekonominin avantajlarından yararlanmadığından zayıf olan girişimciler mevcuttur. Bu özellik, bölgelerin geri kalmışlığının sebeplerinden biri olarak tanımlanır.

Küreselleşen ticari faaliyetler, işletmelerin uluslararası faaliyetlerde daha önce hiç bu kadar önemli olmadığı rekabetçi küresel pazarlara karşı hazır olmaları gerektiğini göstermiştir.

KOBİ'lerin her ne kadar esnek ve değişimlere karşı hızlı cevap verme yetenekleri fazla olsa da, aynı küme içindeki diğer işletmelerle işbirliği ve ilişki kurmanın önemini fark etmeleri gerekmektedir.

Ülkemizde de epeyce etkilenen İtalyan sanayi bölgeleri deneyimi bağlamında yapılan çalışmalarda bölgesel anlamda küçük ölçekli işletmelerin önemli sorunu küçük olmaları değil; izole kalmalarıdır. Bu bağlamda KOBİ'lere yönelik ilgi, bir tek işletmenin özellikleri ve kaynaklarından öte işletmenin konumlandığı bölgesel sanayi yapısının ve içeriğinin özellikleri üzerinde olması gerekliliği doğmuştur.

Örgüt yapılarıyla ilgili çalışmalar ilgi görmeye başladıkça KOBİ'ler arasındaki sosyal işbölümünün bölgesel ekonomilerde nasıl gerçekleştiğinin belirlenmesi için sanayi bölgeleri birer uygulama alanı haline gelmiştir. Ayrıca, işletmelerarası ilişkilere bağlı olan verimlilik ile ortaya çıkan ekonomik büyümenin sağlanması ve KOBİ'leri kümeleştirme potansiyeli konularıyla ilişkilendirilen iş ağyapıları (network) konusunda da artan araştırma faaliyetleri bulunmaktadır.

Literatürde küme ve sanayi bölgesi çoğu zaman birbiri yerine kullanılmasına rağmen küme, sanayi bölgesine göre daha geniş bir bakış açısı sunmaktadır. Her sanayi bölgesi bir küme olurken, bir kümenin mutlaka bir sanayi bölgesi olmayabilir (Isaksen, 2001). Hem kümeler, hem de sanayi bölgeleri dışsal ekonomileri oluşturmaktadır. Kümelerin dayandığı işletmeler arası ve işletmeler ile diğer kurumlar arasındaki ilişkiler açısından OSB'lere bakıldığında:

- Birbirlerini tamamlayacak şekilde uzmanlaşmış işletmelerin verimli bir sistem oluşturmak üzere coğrafi olarak kümeleşmesidir.
- Belirli alanlardaki uzmanların fiziksel olarak birbirine yakın bulunmalarını sağlayan, sosyal ilişkileri güçlendiren, içinde bulundukları bölgelerde toplumsal kurumların oluşmasını sağlamaya yönelik sosyal birer olgudur.
- KOBİ'ler, yüksek maliyetli dikey bütünleşmelere giderek değil, dışsal kaynaklara dayanarak büyüyebildikleri için KOBİ'lerin gelişmeleri için son derece elverişlidir.

MÜSİAD

Kümeleşme ile sağlanan avantaj ve rekabet üstünlüğünün elde edilebilmesi için OSB kurgusunun bazı önemli unsur ya da özelliklere sahip olması beklenir. OSB içerisinde her ölçekteki işletmenin teknoloji, pazarlama, bilgi ve yetenekleri sunan bağlantılara ulaşılabilirliği sağlanmalıdır. Beklenen sinerji için önemli bir şart olan etkin bir özel ve kamu işbirliği önemlidir. Bilginin yayımı ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinde etkinlik için sanayi-üniversite işbirliği yadsınamaz. Sadece ana firma tedarikçi ya da müşteri ilişkilerini kapsayan dikey ilişkilerin yanında sektörel işbirliğini sağlayacak yatay ilişkiler kurulmalıdır.

Ülkemizde Organize Sanayi Bölgeleri

Ülke ekonomisi için önem arzeden KOBİ'ler Türkiye ekonomisindeki tüm işletmelerin yaklaşık olarak %99.3'ünü oluşturmaktadır. Bölgesel gelişim ve yenilik politikaları bağlamında yeni gelişen başarılı KOBİ'ler, ülke ekonomisi için artan bir öneme sahip olmaktadır. Bundan dolayı, KOBİ'lerin desteklenmesi için otoriteler tarafından çeşitli programlar uygulamaya konulmuştur. Türkiye'nin 1996 yılında Gümrük Birliği üyeliği ile KOBİ'lerin uluslararası rekabetçi piyasada kolayca görülebilir olmasıyla birlikte bu destek programları hız kazanmıştır.

Türkiye ekonomisinin tarihsel gelişimi ve üretim kümelerinin oluşumu ile ilgili olarak sanayinin konumlandırılmasına dair ulusal politikalar, küme yapısının önemli bir unsuru olan benzer sektör girişimindeki yığınlaşmanın şekillenmesini teşvik etmektedir. Temel ağyapısının oluşumu hususlarından dolayı, üretim sektöründeki işletmelerin uygun bir şekilde planlanan "küçük sanayi siteleri" (KSS) ve "organize sanayi bölgeleri" (OSB) alanlarında yerleşmeleri teşvik edilmektedir. Bu bölgelerde konumlanması için uygun işletmelerin özendirilmesi amacıyla ilgili bölgeler farklı kurallar ve teşvik yöntemlerine göre planlanmakta ve yönetilmektedir. Bölgelerde bu tür oluşumların geliştirilmesindeki temel amaç, işletmelerin rekabetçiliğine katkı sağlayan ve alt yapı, bürokrasiye dair sakıncaları ortadan kaldıran etkili bir iş ortamının işletmelere sağlanmasıdır. Türkiye ekonomisi bu desteğin sağlanması için önemli ve çeşitli teknolojik ve mali araçlara yönelmektedir.

Tarihte 19.yüzyılın sonunda İngiltere'de ortaya çıkan organize sanayi bölgeleri Türkiye'de planlı sanayinin uygulanması süreci içerisinde şekillenmiş ve ilk olarak 1962 yılında Bursa'da Organize Sanayi Bölgesi (OSB) kurulmasıyla uygulama alanı bulmuştur. Türkiye ekonomisinde sanayileşmeyi esas alarak bunu organize sanayi bölgeleri üzerinden gerçekleştirmiştir. Sanayici niteliğindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin OSB içerisinde yer aldığı görülmektedir. Kurularak işletmeye geçen pek çok OSB olmasına, hatta ilk kurulan OSB'nin 45 yaşına girmesine rağmen; OSB'lerin kuruluş ve işleyişi ile kimliğini belirleyecek yasal düzenlemenin yokluğu, hukuki, mali ve idari bakımdan büyük sıkıntılar meydana getirmiştir.

Sanayi ülkesi olma modelini seçmiş olan ülkemizin, en büyük ekonomik dinamiği OSB'lerin yasal düzenleme beklentileri maalesef 2000 yılına kadar sürmüştür. OSB'lerin mevzuat olarak tanınması ve yerinde yönetimi sağlayan tüzel kişiliğe kavuşması 2000 yılındaki '4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu' ile mümkün olmuştur.

İlgili mevzuata yönelik de yaklaşım sağlayan Türkiye'de yaygın olan OSB misyonu şu şekilde belirtilmektedir:

- Sanayinin disipline edilmesi,
- Şehrin planlı gelişmesine katkıda bulunulması,
- Birbirini tamamlayıcı ve birbirinin yan ürününü teşvik eden sanayicilerin bir arada ve bir program dahilinde üretim yapmalarıyla, üretimde verimliliğin ve kâr artışının sağlanması,
- Sanayinin az gelişmiş bölgelerde yaygınlaştırılması,
- Tarım alanlarının sanayide kullanılmasının disipline edilmesi,
- Sağlıklı, ucuz, güvenilir bir altyapı ve ortak sosyal tesisler kurulması,
- Müşterek arıtma tesisleri ile çevre kirliliğinin önlenmesi,
- Bölgelerin devlet gözetiminde, kendi organlarınca yönetiminin sağlanması,

Kümeleşme olgusu ile ilgili yapılan vizyon tanımlamalara bakıldığında OSB misyonu kümeleşme vizyonuna hizmet edebilecek bir yaklaşım içermektedir. Kümeleşmedeki vizyon şu şekilde açıklanabilir:

– Ticari&üretim hacmin arttırılması.
– Verimlilik ve etkililik.
– Farklılık sağlayan yenilikleri tetiklemek.
– İstihdamın arttırılması.
ile nihayetinde:

MÜSİAD

- Sektörel uzmanlaşmalar,
- Bölgesel kalkınma ve
- Küresel ekonomide ülkenin rekabet avantajı.

Türkiye'de kurulu olan OSB'ler faaliyet alanlarına göre ikiye ayrılmaktadır.

1. İhtisas OSB'leri,
2. Karma OSB'leri.

Belli bir sektörde yoğunlaşmayı kasteden ihtisas OSB'ler çok yaygın değildir. Son zamanlarda özellikle Gebze bölgesinde plastik, otomotiv yan sanayi, kimya, kömür gibi sektörlerde yoğunlaşan ihtisas OSB'ler faaliyete geçmiştir. Onun dışında tarım ve hayvancılık alanında da ihtisas OSB'ler kurulmaya başlanmıştır. Geri kalan tüm OSB'ler karma olarak tanımlanan sektör ayırımı yapılmadan her türlü sektörün özellikle imalat sektörün faaliyet gösterdiği tanımlı bir bölge konumundadırlar. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na OSB tüzel kişiliği için başvuru esnasında kuruluş protokolünde sektörler belirtilmektedir fakat burada da genel bir ifade olarak imalat ifadesi kullanıldığından ihtisaslaşmaya yönelik bir standartlaşma ortaya konulmamaktadır.

Strateji, Politika, Öneriler

Gelişmiş ülkelerde KOBİ'lerin uzmanlaşma ve rekabet avantajına katkı sağlayan bir model olan kümeleşmeyi sağlayan ihtisas OSB'ler ne yazık ki ülkemizde tam anlamıyla uygulama alanı bulamamıştır. Bu konuda uygulamalar daha yenidir.

Ülkemizdeki işletmelerin % 99.8'ini oluşturan KOBİ'lerin ve özellikle küçük işletmelerin analizi ve anlaşılır kılınması bunlara yönelik yapılacak olan faaliyetlerde etkililik sağlayacaktır. Küçük işletmeler, bilindiği gibi ülke sanayinin dinamik yapısını yansıtan, esnek ve süratle değişime uyum sağlayabilen buna karşın; zayıf finansal yapı, güçlü olmayan kurumsallaşma düzeyi, gelişmemiş teknolojik alt yapı, yetersiz nitelikli insan kaynakları ve uluslararası pazarda rekabet yeteneğinin zayıflığı gibi dezavantajları bünyesinde taşımaktadır. OSB'leri oluşturan küçük ölçekli işletmelerin güçlü yönlerini ön plana çıkartacak ve zayıf yönlerini geliştirecek planlama ve uygulamalar OSB'lerin üstlendikleri en önemli rol olarak benimsenmelidir.

Sanayi bölgelerindeki işletme başarısının kurumlararası ilişkilere doğrudan bağlı olduğunu göstermektedir. Bu iş ilişkileri, bağlı ilişkileri içeren iş ağlarında iyice yerleşmektedir. Ayrıca, bu ilişkiler ve iş ağyapıları (business network), işletmelerin yalnız başlarına başaramayacakları kârlılık ve pazar başarıları gibi çıktılara ulaşmasını sağlar. Bundan dolayı sanayi bölgelerindeki stratejinin yönlendirici prensibi, işletmelerin çalışma ilişkileri ve iş ağyapılarına önem vermesine yönelik olmalıdır.

Küme oluşturulmaz, yaratılmaz. Küme ya vardır ya yoktur. Kümeleşme ile ilgili girişimler mevcut ilişkilerin ve ağyapıların tespiti ve daha verimli hale getirmesi ile ilgilidir. Özellikle siyasi ve kamu düzeyinde küme ile ilgili ifadeler ve girişimlerin bu hassasiyeti taşımaları gerekir. Tek bir küme tanımı ya da yapısı yoktur. Her bölgenin kendine has özellikleri kapsamında küme şartlara ve ihtiyaçlara göre farklı oluşur ve tanımlanabilir. Yukarıda ifade edildiği gibi küme dünyanın çeşitli bölgelerinde farklı sanayi yapılaşması ve ismi altında küme olguları mevcuttur.

Bir bölge ya da ülkedeki başarılı bir model başka bir bölge ya da ülke için anlam ifade etmeyebilir. Avrupa Birliği Komisyonu tarafından sanayi kümeleri önemli bir rekabet aracı olarak tanımlanmıştır. Türkiye'nin AB üyeliği sürecinde olmasında dolayı sanayi kümelerine yönelik girişim ve projelerin sayısı artmış ve devletin en üst düzeyinde sanayi politikalarında küme olgusu somut bir şekilde ifade edilmektedir. Bu bağlamda, ülkemizdeki yanılgılardan biri gelişmiş ülkelerdeki başarılı modellerin ülkemize uyarlanması çabasıdır. Bu yaklaşım, özellikle mevcut potansiyelim olan OSB'lerin değerlendirilmesinde etkinlik sağlanmamaktadır.

Bölgenin öz-yetenekleri ve varolan biçimsel olmayan (informal) ilişkiler asıldır. Informal ilişkiler ile kastedilen bölgedeki (ya da kümedeki) işletmeler ve kurumlar arasındaki rutin ve resmi olmayan ilişkilerdir. Sosyalleşmiş olan bu ilişkilerin sistemli bir şekilde OSB yönetimlerince kurgulanması gerekir. Yapılan araştırmalarda ülkemizdeki OSB'lerde yerinde ilişkiler ya da ticari faaliyet dışında sosyal ilişkilerin yeterli düzeyde gelişmediği görülmüştür. Sanayici ve çalışanlar mesai dışında OSB'de zaman geçirmemekte ya da ortak sosyal alanlar işleyememektedir.

MÜSİAD

Yerel bazda oluşturulan ve faaliyete geçmeye başlayan 'Kalkınma Ajansları"nın OSB yönetimleri ve OSB'deki firmalarla doğrudan yakın bir etkileşim ve iletişim içerisinde yerel kalkınma planlarını geliştirmeleri ve uygulamaları gerekir. Merkezi planlamanın maliyetleri yıllardır ortada durmaktadır. Yerel potansiyelin varlığı bu ajanslar aracılığıyla yerinde ve daha doğru belirlenip tetiklenmelidir.

Günümüze kadar ülkemizde kurulan OSB sayısında ciddi bir artış sağlanmış ve son yıllarda plansız ve siyasi içerikli olarak ilçelerde bile OSB kurularak Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından 260 kadar OSB kurulması için sicil belgesi düzenlenmiştir. OSB kurulması için iller arasında ve hatta aynı ildeki ilçeler arasında yarış başlamıştır. 20 km mesafedeki iki ilçede OSB kuruluyorsa ve her iki ilçede de sanayi potansiyeli mevcut değilse; benzer şekilde nüfusunun çoğunluğu yurt dışına göçmüş ve herhangi bir üretim tesisi veya yerel üretim yeteneği olmayan bir ilçede OSB yer seçimi yapılması ülkenin kaynaklarının nasıl israf edildiğini ve sanayileşme aracı olarak tanımlanan bir modelin ne kadar da heba edildiğini açık bir şekilde göstermektedir. OSB'lerin bu sayısı ortadayken ekonomide önemli bir gösterge olan dış ticarette OSB'lerin toplam ihracat ve ithalatta % 10 -15 gibi bir orana sahip olması epeyce düşündürücü olmalıdır.

Sonuç olarak OSB'deki kümelerin gelişimi için şu konular ön plana çıkmaktadır:

- İşbirliği kültürünün geliştirilmesi (işbirliği içinde rekabet). Kurumlararası ilişkilerde işbirliğinin oluşturulması ve sürdürülmesinde 'güven' unsuru merkezi bir role sahiptir. Güven, kurumlararası değişim ya da akışı desteklediğinden tüm kurumlararası ilişki şekillerinde işbirliğinin güçlendirilmesinde oldukça etkili bir araç olarak görülür. Güven olmayan toplumlarda işbirliği hiçbir alanda olmadığı gibi sanayide de oluşamamaktadır.
- Tüm özel ve kamu sektör paydaşların ortak eylemleri. OSB'lerin yerel paydaş ve yönetimlerle etkileşimleri güçlendirilmelidir.
- Mevcut rekabetçi ve işbirlikçi avantajların kullanımı (yerleşim, kalite, yetenekler, kaynaklar...). Her bölgenin yerel özelliklerinin ve yeteneklerinin ön plana çıkartılması gerekir. Yeni Teşvik Sistemi'nde bölgesel ve sektörel teşvik kurgusunda yerel potansiyelin dikkate alınacağı sinyalleri verilmiştir. Bunun etkin bir şekilde uygulamaya sokularak yereldeki mevcut ilişkilerin sistematize edilmesi ve desteklenmesi elzemdir.
- Nitelikli ve uzmanlaşmış işgücü havuzu. Sanayi işletmelerimizde nitelikli ve meslek sahibi ara eleman ihtiyacı ciddi düzeydedir. OSB Yasası'nda yapılan değişiklikle OSB'lerde mesleki eğitim kurumlarının kurulması konusu önemli bir gelişmedir.
- Ulusal Sanayi yapısında farklı yapılar, isimler ve mevzuatlar da gereken konsantrasyon ve enerjiyi olumsuz etkilemektedir. 50 yıldır süregelen bir OSB gelişimi söz konusu iken bunun dışında ve sanki alternatif imkanlar gibi sunulması doğru değildir. Şu an Endüstri Bölgeleri ve Teknoparklar gibi yapıların OSB dışında şekillendirilmesi ve bu farklılık arasındaki sinerjinin ulusal yenilik sistemi ve ulusal rekabet sistemine katkısının ne olduğu iyi analiz edilmelidir.
- OSB yönetimlerine altyapı ve mali destek sistemi sağlanmalıdır. Bölgedeki işletmelere doğrudan hizmet sağlayacak olan ortak Ar-Ge merkezleri, ortak satın alma ve pazarlama organizasyonu gibi KOBİ'leri bir araya getirecek ve maliyet avantajı sağlayacak girişimler için OSB yönetimlerinin niyetli olması ve desteklenmesi gerekir ▪

Kaynaklar

Altenburg, T., Meyer, S., (1999), "How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America", World Development, C. 27, S. 9, s. 1693-1713.

Brusco, S., (1982), "The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration", Cambridge Journal of Economics, S. 6, C.1, s.167-184.

Isaksen, A., (2001), "Building Regional Innovations Systems: Is Endogenous Industrial Development Possible in the Global Economy?" Canadian Journal of Regional Science, S.24, C.1, s.101-120.

Pyke, F., Sengenberger, W., (1992), Industrial Districts and Local Economic Regeneration, Geneva: International Institute for Labour Studies

www.osbuk.org.tr

www.sanayi.gov.tr

Özgeçmiş

1977 yılında Konya Tavşançalı Beldesinde doğan Erdal Akdeve, 1999 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Maliye bölümünden mezun oldu. 2000-2002 yılları arasında ise İsveç Göteborg Universitesi'nde Uluslararası Yönetim alanında yüksek lisans eğitimini (Master of Science in International Management) tamamladı. Türkiye'ye dönüşünde Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Anabilim Dalında Doktora eğitimine başlayan Erdal AKDEVE, "Sanayi Kümelerinde Yenilik, İşletmelerarası İlişkiler ve Yakınlıklar Organize Sanayi Bölgesinde Uygulama" başlıklı doktora tezini tamamlamak üzeredir. Doktora eğitimi ile birlikte özel sektörde Yönetim Danışmanlığı alanındaki bir çok projelerde yer alan Erdal AKDEVE, 2003 yılı Eylül ayından beri Ankara-İvedik Organize Sanayi Bölgesi Bölge Müdürlüğü görevini sürdürmektedir.

erdal@fcc.com.tr

Dr. Nihat ALAYOĞLU
MÜSİAD Genel Sekreteri

Japon İş Ağları Örgütlenmesi ve Kümelenme



İkinci Dünya savaşında atılan iki atom bombasıyla yerle bir olan, savaş sonrası ağır bir travma geçiren ve hakim güçler tarafından işgal edilen Japonya çok kısa zaman içerisinde ekonomik anlamda büyük bir başarı yakalamıştır. Bugün hemen herkes Japon şirketlerinin başarısını kabul etmektedir. Özellikle otomotiv, elektrik ve elektronik alanlarında Japon şirketlerindeki büyüme, bütün dünyanın ilgisini çekmektedir.

Japonlar, 1945–1970 yılları arasında endüstri alanında gösterdikleri inanılması güç başarıdan sonra, günümüzde de teknolojiden iletişime, endüstriden sosyal hayata kadar birçok alanda kendilerine özgü bir model oluşturmuşlardır. 1980'lerden sonra Japon işletmeleri rakip güç olmaktan, hâkim güç olmaya başlamıştır. Bu durum, Japon şirketlerinin başarı sırlarını öğrenmeye çalışmak ve bu uygulamalardan yararlanmak yönündeki arayışları beraberinde getirmiştir.

Japonya, bu ülkeler karşısında çok kısa zaman içerisinde ekonomik anlamda büyük bir başarıyı nasıl elde etmiştir? Bu başarıyı sağlayan temel faktörler nelerdir? Bu faktörler dikkate alındığında, Japonya sürdürülebilir bir başarı için örnek bir model sunabilir mi? Yapılan araştırmalar, Japon şirketlerini başarıya götüren şeyin, ne tek başına "insan" unsuru ne de "sistem" değil; "Keiretsu" olarak adlandırılan "örgütlenme yapısı" ve "organizasyon kültürü" olduğunu göstermektedir.

A. Japon Şirket Ağları/Ağ Yapısı Şirketler

19. yüzyılda Japonya'nın sanayileşmeye ve dışa açılmaya başlaması, Takugowa döneminin sonuna ve Meiji dönemi (1868-1912)'nin başına rastlamaktadır (Kitano, 1970; Kumagai, 1992.) Japon endüstrileşme sürecinin başlarında, hükümetlerle güçlü bağlantıları olan ve "Dozuku" olarak adlandırılan büyük ölçekli aile firmaları, endüstriye hakim, güçlü Japon örgütleri olan Zaibatsulara dönüşmüşlerdir (Gerlach, 1992; Westney, 1987.)
Meiji döneminde, Japon tüccarların dış ticarette etkin olması için hükümetler nezdinde birçok girişim yapılmış; ancak bu girişimler Batılıların şiddetli baskıları sonucunda başarısızlığa uğramıştır. Bu dönemde Japon hükümetleri, Batılı şirketler karşısında rekabet edebilecek Mitsui ve Mitsubishi gibi ticaret ve sanayi şirketleriyle yakından ilgilenmiş ve onlara destek olmuşlardır.
II. Dünya Savaşı öncesinde" büyük topluluklar" olarak isimlendirilen "Zaibatsu"nun modern karşılığı II. Dünya savaşı sonrası "Keiretsu" olarak ifadesini bulmuştur. Kısaca, Japonya'da iş âleminde oluşan büyük topluluklar, savaş öncesinde Dozuku ve devamında Zaibatsu, savaş sonrasında ise Keiretsu olarak varlığını sürdürmektedir.

MÜSİAD

1. Şirket Ağları Yapısının Oluşumunda Etkili Olan Faktörler

Japon şirket ağlarının oluşumunda ve etkili şekilde faaliyet göstermesinde etkili olan ana faktörler olarak şunlar sayılabilir: aile yapısı, kültür ve din, hükümet.

a) Aile Yapısı: Japon endüstriyel örgütlerinde gözlemlenen davranışsal ve yapısal modellerin, hane haklının birlikteliğini ifade eden "ie" yapısına dayanmaktadır (Fukuyama, 1998:188.) Feodal Edo döneminde (1600-1868) vücut bulan "ie" sistemi, hem somut hem de soyut bir anlam ihtiva etmektedir. Aynı zamanda, "ie" sistemi bir grup insanın fiziki mal varlıkları ve bu insanların dahil olduğu aile örgütüdür. Diğer bir deyişle "ie", ailenin maddi varlıkları olduğu kadar prestiji, sınıfı ve toplumdaki yeridir (Bhappu, 2001:157.)
Sosyal, ekonomik ve etik yönleriyle bir şirket olan Japon ailesi, ie içindeki bireyler veya ie'ler arasındaki hiyerarşik bağların bir şebekesi olarak tanımlanır. Bu bağlar, ko ve on ilkeleri ile yönetilirler. Japon ailesinde haklar ve görevler, aileye karşı sorumlulukları ifade eden "ko" ve aile üyeleri arasındaki karşılıklı yükümlülükleri ifade eden "on" kavramları ile ifade edilir. Her sınıf içinde, ko ve on etkileşimi içinde yer alan pek çok ie bulunur. İe sisteminde her aile üyesinin, kendilerini gözetmesi karşılığında (oranında) ie'ye sadakat sözü vermesi söz konusudur (Bhappu, 2001:158.) Diğer taraftan, her aile üyesi, kadınlar, çocuklar ve yaşlılar da dahil olmak üzere, yetenekleri oranında ie'nin üretici gücüne katılır (Bhappu, 2001:158.)
Alt sınıfların ie'si arasında tacir ie'ler, modern Japon şirketlerinin yapısal kurucularıdır. Tacir aileler tarafından sık sık honke (kök) ie'lerin yanı sıra bunke (dal) ie'ler kurulur. Ayrıca, dal aileler kurma, şirketleşen tacir ailesinin nesilden nesile geçmesini sağlayacak bir yöntem olarak da uygulanmıştır. Sistemin işleyişi açısından, sadece bir oğul kök ie'yi miras olarak devralır; diğer oğullar ise, dal aileler kurmak üzere kök aileyi terk eder. Bu durum kök aile reisi ile dal aile reisleri arasında ko ve on ilişkilerinin gelişmesini de beraberinde getirmiştir. Kök aile ile dal aileler arasındaki güçlü yatay bağlantı tacir ailenin temel düzenleyici kuralı olmuştur (Bhappu, 2001:159.)

b) Kültür ve Din: Japonya, özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hızla batılı ülkelerin teknolojik gelişimini takip ve taklit ederek kalkınmaya çalışırken aynı zamanda kendi kültürel geçmişini özenle geleceğe taşımıştır. "Doğunun ahlâkı, Batının teknolojisi" Japonların sloganı olmuş ve geçen yüzyılda rehber bir ilke haline gelmiştir (Herbig & Jacops; 1997:760.) Bu anlayış, Japon şirket ağlarının oluşumunda belirleyici nitelikte etkili olmuştur.
Japon kültürünün temel değerlerinin kaynağını dini inanışlar oluşturmaktadır. Zira Japonlarda bireyselcilikten çok toplumsalcılık ön plandadır. Budist, Şintoist ve Konfüçyüs öğretisinin bazı temel prensipleri gereği, bireyler topluma yararlı olabildiği ölçüde değer kazanırlar (Zerenler & İraz; 2006:761). Bu anlayış, bir yandan kendi insanına güvenmeyi, diğer taraftan ise, kendilerini mensup oldukları aile veya çalıştıkları kurumlarla özdeşleştirmelerini beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, bağlı bulundukları grup içerisinde uyumlu olmak, kendini işine adamak ve aidiyet, Japonların kültürel değerlerinin bir gereği olarak bütün toplum tarafından benimsenen bir anlayış tarzıdır. Tüm işletmecilik uygulamalarında kendini gösteren bu anlayışın aksine davranışlar, kişilerin gruptan dışlanmasını beraberinde getirmektedir.

c) Hükümet: İkinci Dünya savaşından önce tüm ülke insanı ve işletmelerine, ulusal misyon ve amaç olarak "Japon ruhunun korunması ve batı teknolojisinin alınması", hükümetlerce benimsetilmiştir. Bu amaç doğrultusunda belirlenen ulusal stratejiler ve taktikler ise, Maliye Bakanlığı ile Dış Ticaret ve Sanayi Bakanlığı aracılığı ile hayata geçirilmiştir (Yıldız & Ardıç, 2002.)
Bu perspektiften bakıldığında Japon hükümeti kendini, bir büyük işletmenin genel merkezi gibi konumlandırmıştır. Hükümet, genel planlamayı yapar, koordinasyonu sağlar, uzun vadeli politikalar geliştirir ve temel yatırım kararlarını alır. Dolayısıyla bazı çevreler, bu yapı nedeniyle Japon hükümetlerini "Japon Inc." şeklinde nitelendirmektedirler. (Yıldız & Ardıç, 2002.)
Bu yapı içinde Japon şirketleri ise, işletme faaliyetlerini yönetmekte doğrudan sorumlu, geniş sınırlar içinde kendi aralarında rekabette bulunan, genel merkezce belirlenen politikalar çerçevesinde yeterli otonom faaliyet gösteren birimlerdir.

2. Gelişim Sürecine Göre Japon Şirket Ağları

Tarihsel gelişim süreci dikkate alınarak incelendiğinde, Japon şirket ağlarının Dozuku, Zaibatsu ve Keiretsu şeklinde bir dönüşüm geçirdiği görülmektedir.

a) Dozuku: Japon tacir ailesinin yapısal varlığı veya özü "dozuku" olarak adlandırılmıştır. Dozuku, Japonya'daki aile firmasının yapısal modelidir (Bhappu, 2001:160.) Bu bağlamda Dozuku, bir aile içinde dal aile grubunun, kök aile merkez ekseni etrafındaki hiyerarşik organizasyonudur. Bu yapıda her dal aile, kök aileye

olan kanbağı uzaklığına göre sıralanır. Kök aile ile doğrudan kanbağı ilişkisi olan dal ie, aileye sonradan katılanların (evlat edinilenlerin) oluşturduğu dal ie'den daha önde gelir.

Dozuku içindeki ilişkiler ise, ie reisleri arasında veya ie'lerin kendi arasındadır. Dozuku, ayrıca, kök aile reisi ile dal aile reisleri arasındaki ko ve on kavramlarını düzenler. Sonuç olarak, ie'ler arasındaki ilişkiler ie üyeleri arasındaki ilişkilerden daha anlamlıdır (Bhappu, 2001:158.).

Dozuku, ayrıca, aile firmasının psikolojik modelidir. Dolayısıyla aile işletmesi büyüdükçe, kök aileye kanbağı uzaklığı yerine, dozuku içinde yaş ve kıdeme dayanan bir statü ve sıralama yapmak daha yaygın hale gelmiştir. Bu uygulama, sıralamadan çok bağlılığın (loyalty) önemini vurgular. Diğer bir deyişle bağlılık, ilişkide her iki tarafı karakterize eder. Bunun yanında, dozuku içinde işbirliği ve uzlaşma, rekabetten üstün tutulur (Bhappu, 2001:160.).

b) Zaibatsu: Zaibatsu, bir merkez holding etrafında, bir banka, bir sigorta şirketi, bir dış ticaret şirketini de içerecek şekilde toplanan çok sayıdaki imalat şirketinin oluşturduğu gruba verilen addır (Zerenler & İraz, 2006:770). Bu gruptaki merkez holding, bir ailenin kontrolündedir. Zaibatsu üyesi olan banka ve sigorta şirketi, topluluk üyesi şirketlere kaynak sağlamanın yanında finansal hizmetler verirken, üye dış ticaret şirketi de topluluk üyesi firmaların satın alma ve pazarlama faaliyetlerini yüklenmektedir (Douthett and Jung, 2001:133). Zaibatsu, Japon İmparatorluğu'nun iktisadi ve endüstriyel faaliyetlerinin merkezinde yer aldığından, iç ve dış siyaset üzerinde oldukça etkili olmuştur. İkinci Dünya Savaşı başladığı zaman, "Büyük Dörtler" (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo ve Yasuda) olarak tanımlanan Zaibatsular, Japonya'nın madencilik, kimya ve metal endüstrisinin %30'dan fazlasını; makine ve ekipman piyasasının yaklaşık %50'sini, deniz ticaret filosunun önemli bir bölümünü ve ticaret borsasının %60'ını doğrudan kontrol etmekte idi (Allinson, 1997)

II. Dünya savaşının ardından başlayan işgal süresince, 16 zaibatsu çözülmeye uğramış, 26'sı ise yeniden organize edilmiştir. 1946'da çözülmeye uğrayan Zaibatsular arasında Asano, Furukawa, Nakajima, Nissan, Nomura ve Okura vardır. Bunların kontrol ettiği aile varlıklarına el konmuş, holding şirketleri dağıtılmış, şirketler arası koordinasyon sistemi yasaklanmıştır. Fakat, yine de ABD yönetimi zaibatsuyu tamamen yok etmemiştir. Bunun arkasında, Asya kıtasında yaygınlaşmaya başlayan komünizm tehlikesine karşı Japonya'yı siper olarak kullanma düşüncesi yatmaktadır. Ayrıca, Japon ekonomisi ve yönetimi için yararlılık gösteren bu yapı, Zaibatsu çalışanları ve bürokrasiden de destek bulmuştur (Allinson, 1997).

Bugün, Zaibatsunun etkisi finansal gruplar, kurumlar ve büyük ölçekli şirketler şeklinde devam etmektedir. Örneğin, Sumitomo Mitsui Bankası orijinal aile ismini koruyarak varlığını sürdürmektedir. Fakat, bazı kesimler Zaibatsunun eski mali ve idari sistemine ilişkin mekanizmanın artık yok olduğunu belirtmektedirler. Diğer bir ifade ile, tek bir aile etrafında dikey olarak birbirine eklemlenmiş yönetim zincirinin artık yerini ilişki ağlarının yatay olarak oluşturulduğu bir yapıya bıraktığı gözlemlenmektedir. Bu yeni yapı, kelime anlamı "diziler" ya da "ortaklıklar" olan Keiretsunun eşgüdüm niteliğini yansıtmaktadır (Aoki & Hyung-Ki, 1995)

c) Keiretsu: Zaibatsunun devamı niteliğindeki Keiretsu, Japonya'nın 2. Dünya Savaşı'nın ardından gerçekleştirdiği "ekonomik mucize" döneminde ortaya çıkmıştır. Amerikan işgali ile birlikte dağıtılmaya çalışılan zaibatsu yapılanmaları tekrar bütünleşmeye başlamıştır. Keiretsu, hükümeti, sanayiyi, sermayeyi ve enformasyonu bir araya getiren bir sistemdir. En basit şekliyle Keiretsu, genellikle "hiyerarşik bir düzene sahip ve bir arada bulunan bağımsız birimlerden oluşan gruba" denmektedir.

Grup içinde yer alan mevcut birimlerin ne olduğu açıkça tarif edilmemiştir; ama hiyerarşik bir düzen içinde aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağı doğru para ve insan akışının gerçekleştiği, birbirlerine sadakatle bağlı yapılar olduğu görülmektedir. Burada önemli bir nokta da, birlikte hareket eden her Zaibatsu / Keiretsu grubunun "sogo shosha" diye adlandırılan bir dış ticaret şirketinin olmasıdır. Hem geçmiş dönemlerde hem de günümüzde modern donanımın, yeni teknolojinin temin ve

JAPONYA'DA ZAİBATSU, KEİRETSU ve MODERN GRUPLAR	
Dört Büyük Zaibatsu (2. Dünya Savaşı Öncesi)	Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Yasuda
İkincil Zaibatsu (2. Dünya Savaşı Öncesi)	Asano, Fujita, Mori, Kawasaki, Nitchitsu, Nissan Grup, Okura, Furukawa, Nakajima, Nisso, Nomura, Riken Grup, Shibusawa
Altı Büyük Keiretsu (Japon ekonomik krizi öncesine kadar)	Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo, Dai-Ichi Kangyo, Sanwa
Mevcut Gruplar	Midori Kai, Mizuho Grup, Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo
Keiretsuyu Geçiş Aşamasınasında	UFJ Grup

finansmanı ile nihai ürünün ihracatı etkin bir şekilde sogo shosha tarafından gerçekleştirilir (Kalaycıoğlu ve Gönal, 1998:14.)
Keiretsunun iki yaygın kategorisinden söz edilmektedir: Yatay ve dikey Keiretsu. (Sakai, 1992:30) Dikey Keiretsu, bir üretim firması, yukarıya doğru yayılan taşeronları, tedarikçileri ve aşağıya doğru inen pazarlama organizasyonundan oluşan bir yapıdır. Dikey, bir diğer ifadeyle piramit Keiretsular ise, içinde yüzlerce - binlerce küçük şirketi barındıran çok geniş kapsamlı tek bir büyük şirkettir. Mesela, iki 'dikey-piramit Keiretsu" dan oluşan Toyata grubu gibi. Toyota Keiretsu'sunda bir piramit malları üretmekte, diğer piramit ise bunların dağıtımı ve satışıyla uğraşmaktadır (Chalmers, 1992:15).
Uygulamada daha yaygın olan yatay Keiretsu ise, büyük bir banka veya başka bir finansal kuruluş etrafında toplanan farklı işletmelerden oluşur. Yatay Keiretsularda, merkezde daima amiral gemisi varsayılan bir banka bulunur; onun dengi bir ticari şirket (shosha) de ona eşlik eder. Bunların yanında, bazen dev bir üretici şirket gibi bir üçüncü de söz konusu olabilir. Bu iki veya üç büyük kuruluştan oluşan çekirdek yapının etrafında, genellikle üç finansal firma (hayat sigortası şirketi, bir diğer sigorta şirketi, bir tröst bankası gibi) ile bir veya iki büyük üretici yer alabilir. Finansal firmalar, ticari şirket ve grubun anahtar iki büyük üreticisi, yatay Keiretsu'yu oluşturan unsurlardır. Mitsubishi grubu buna iyi bir örnektir (Douthett and Jung, 2001).
Genelde altı büyük (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo, Dai-Ichi Kangyo, Sanwa)'ten oluşan yatay Keiretsuların etrafında kümelenen binlerce küçük firma da dikey Keiretsu yapısını oluşturur. Bu 'büyük altılar', hacim açısından buzdağının görünen kısmı gibidir. Aslında büyük altılılar olarak görünen yapıya iktisadi işlerlik kazandıran, ön planda görünmeyen küçük şirketlerin, oluşan yapıda dikey durmalarıdır. Örneğin, "Toyata, Toshiba, Sumitomo Chemical, Mitsubishi Heavy Industries, Mitsui Bussan ve geri kalan büyük yatay Keiretsular ve onların altındaki yüzlerce, binlerce küçük işletme gibi...

II. Dünya Savaşı Sonrasında Altı Büyük Keiretsu

İsim	Banka	Başlıca Grup Şirketleri
Mitsubishi	Mitsubishi Bank (1996'ya kadar) Bank of Tokyo Mitsubishi (1996-2005) Bank of Tokyo Mitsubishi UFJ (2006-)	Mitsubishi Corporation, Kirin Brewery, Mitsubishi Electric, Mitsubishi Fuso, Mitsubishi Motors, Nippon Yusen, Nippon Oil, Tokio Marine and Fire Insurance, Nikon, Mitsubishi Chemical, Mitsubishi Estate, Mitsubishi Heavy Industries, Mitsubishi Rayon Co., Ltd., Mitsubishi Materials Corp., Mitsubishi Paper Mills Ltd., Pacific Consultants International Ltd.
Mitsui	Mitsui Bank (1990'a kadar) Sakura Bank (1990-2001) Sumitomo Mitsui Bank (2001-)	Fuji Photo Film, Mitsui Real Estate, Mitsukoshi, Suntory, Toshiba
Sumitomo	Sumitomo Bank (2001'e kadar) Sumitomo Mitsui Bank (2001-)	Asahi Breweries, Hanshin Railway, Keihan Railway, Mazda, Nankai Railway, NEC, Nippon Koei, Sumitomo Real Estate
Fuyo	Fuji Bank (2000'e kadar) Mizuho Bank (2000–)	Canon, Hitachi, Marubeni, Matsuya, Nissan, Ricoh, Tobu Railway, Yamaha
Dai-Ichi Kangyo	Dai-Ichi Kangyo Bank (2000'e kadar) Mizuho Bank (2000–)	Fujitsu, Hitachi, Isuzu, Itochu, Tokyo Electric Power
Sanwa (Midorikai)	Sanwa Bank (2002'ye kadar) UFJ Bank (2002–2006) Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (2006–)	Hankyu Railway, Keisei Railway, Kobe Steel, Konica Minolta, Kyocera, Orix, Shin-Maywa, Takashimaya, Toho

MÜSİAD

B. Kümelenme ve Şirket Ağları (Keiretsu)

Kümelenmiş şirket ağlarının, Japon firmaların bugün ulaştıkları başarı ve rekabetçi güçlerine katkısı son derece açıktır. Dolayısıyla, bu şirket ağlarının kümelenme perspektifinden incelenmesi önem arz etmektedir.

1. Bir Model Olarak Keiretsu'ların Kümelenme Açısından Önemi

Japon şirketlerinin, şirket ağı oluşumları kümelenme biçimi olarak son derece ilgi çekicidir. Günümüzde şirket ağları olarak varlıklarını devam ettiren Keiretsular, finans odaklı, yatırım, üretim ve tedarik fonksiyonlarında yetkinleşmiş kümelenmeler olarak tanımlanmaktadır (Lincon ve diğ., 1992:117).

Keiretsu modelinde şirketler; genel olarak bir bankayı merkez alan grup şirketlerinden ya da şirketler birliğinden oluşmaktadır. Bu sebeple, grup içerisinde yer alan şirketler birbirlerinin hisselerine sahip olmaları nedeniyle her türlü işletme faaliyetlerinde tercihlerini diğer küme üyelerinden yana kullanmaktadırlar. Dolayısıyla Keiretsu sistemi, doğası gereği kümelenme stratejisine oldukça uygundur (Miyashita & Russell, 1995.)

Öncelikle Keiretsu sistemi, kümelenme gerçekleştirilecek alandaki firmaların bir araya getirilmesini oldukça kolaylaştırmaktadır. Örneğin, izlenen politika gereği 10.000 parçadan oluşan bir otomobil üretim sanayinde kümelenmenin oluşturulabilmesi için firmaların tek tek bir araya getirilmesi gerekirken (ki bunun gerçekleştirilmesi oldukça güçtür), Keiretsu içindeki firmaların kümelenmenin gerçekleşeceği alana çekilmesi daha kolay olacaktır. Keiretsu sistemi içinde tedarikçi, imalatçı, distribütör ve finansçı birbirine kenetlenmiş ve aralarındaki ilişki istikrarlı olduğundan, kümelenmenin amacına uygun şekilde, işlem maliyetleri oldukça düşüktür.

Ayrıca, kümelenme içinde amaçlanan bilgi transferi Keiretsu içinde çok daha kolay gerçekleşmektedir. Japon firmalarının kendi içlerinde ve birbirleri arasındaki bilgi paylaşımı yeteneği övgüye değerdir. Bunlara paralel olarak, iş çevreleri ve hükümet arasındaki ilişki Keiretsu tipi ilişki ağlarının görünen yüzlerinden biridir. Özellikle Sanayi ve Uluslararası Ticaret Bakanlığı (MITI)'nın rekabet halindeki firmalar arasında aracılık yapması, yıkıcı rekabeti önlemesi ya da yumuşatması, bilgi paylaşımını ve eşgüdümü teşvik etmesi, yeni teknolojileri ve yeni teknik standartları gözetmesi Keiretsu sisteminin önemli bir parçasıdır (Henry & Toyoda, 2002). Bütün bunlar dikkate alındığında Japon Keiretsu sistemi, diğer toplumlardaki benzeri yapılardan birtakım özellikleriyle benzerlerinden farklılaşır. Bu özellikler şunlardır:

- Büyük ölçekli işletmeler oldukları için olağanüstü etkilidirler ve büyük bir ekonomik güç olarak Japon ekonomisinde önemli ölçüde rol oynarlar (Fukuyama, 1998:213.)
- Devasa boyutlarına karşın yatay Keiretsu ağına bağlı şirketlerin, Japon ekonomisinin herhangi bir sektöründe, yatay bir yapılanma modeline sahip olmaları sebebiyle, genel olarak bir tekel oluşturmamaktadırlar. Bunun yerine her Keiretsu'nun, her sektörde "oligopol" konumundaki bir şirketle temsil edildiği bir pazar yapısı söz konusudur.
- Sistem, sürekli olarak ağ içinde kalmayı ve ekonomik nedenden bağımsız olarak birbirlerini tercih etmelerini sağlamaktadır. Bu husus, Keiretsu üyelerinin sadece birbirleri ile ticaret yaptığı anlamına gelmez, ancak yabancı şirketlerden çok, Şirket ağında bulunan firmalar, bağlı bulundukları grup şirketleriyle ticaret yapma eğilimindendirler (Sığrı, 2006:38-39; Zerenler ve İraz, 2006:771.)
- Keiretsu ortakları arasındaki samimiyet çok yüksektir ve yüksek düzeyde bir "güven duygusunu" yansıtır (Güvenç, 2002.)

2) Keiretsu Sisteminin Güçlü ve Zayıf Yanları

Hemen her sistem için geçerli olduğu gibi, Keiretsu sisteminin de üstün ve zayıf yanları söz konusudur. Aşağıda sıralanan ve sistemin üstün yanlarını ifade eden avantajlar, Keiretsu içindeki üye şirketlerin daha güçlü örgütsel yapılara sahip olmasına olanak tanımaktadır (Lonien, 2007).

- Keiretsu örgütlenmesi, üye şirketlerin hisseleri aracılığıyla sahiplik elde etmesine dayalı olduğundan, üyeler hisselerini uzun vadeli olarak ellerinde tuttukları sürece, hisselerin değeri göreceli olarak istikrarlı kalmaktadır.
- Hisselerin değeri istikrar kazandıkça, hileli satın almalar açısından söz konusu olan tehdit azalmaktadır.
- Şirketler, yönetimde söz sahibi olma yetkisi sayesinde gelecek planlarının belirlenmesi açısından ortak karar mekanizmalarına dahil olmaktadırlar.
- Keiretsu içindeki sıkı ilişki, şirketlerin araştırma-geliştirme, pazarlama stratejileri gibi bilgileri paylaşmalarına izin vermektedir.
- Şirketlerden biri için bir zarar söz konusu olduğunda, diğerleri onu mali olarak destekleyebilmektedir. Bu destek sistemi, şirketin daha kısa bir sürede içinde toparlanmasına zemin hazırlamaktadır.
- Keiretsu örgütlenmesi içindeki tercihli ticaret, uzun vadeli işbirliği sayesinde güvenilir tedarikçi fırsatını sunmaktadır.

MÜSİAD

- Keiretsu'nun bir merkezi banka etrafında örgütlenmesi, banka verilerinin mütemadi olarak yeni mali bilgiler ile güncellenmesini sağlamaktadır. Kredi veren ile kredi alan arasındaki bilgi açığının bu şekilde azalması, borçlanma süresinin de azalmasını beraberinde getirmektedir. Oysa bağımsız şirketler, fon akışını sağlamak için çok daha uzun bir süre beklemek zorunda kalabilmektedir.
- Japon ekonomisinin borçlanma fonlarına erişimi bu şekilde kolaylaştırması, şirketlerin büyüme çabalarına destek sağlamış ve daha büyük karlar elde etmelerinin yolunu açmıştır. Mitsubishi Keiretsu olayında olduğu gibi, şirket 1980'ler boyunca büyüyen ekonomi ile birlikte karlarını genişletmişlerdir. Üye şirketlerin ve bankanın bu desteği, Mitsubishi Keiretsunun küresel pazardaki payı arttırmıştır.

Bu avantajlara karşın, Keiretsu tipi örgütlenmenin sahip olduğu bazı dezavantajlar ve zayıf yönler de bulunmaktadır (Lonien, 2007):

- Şirketler uzun vadeli anlaşmalarla birbirine bağlandıkları zaman, piyasa mekanizması işletilmeyebilmektedir.
- Her ne kadar şirketlerin birbirini mali olarak destekleme yapısı yararlı bir özellik olarak görülse de, bu durum Keiretsu içindeki diğer şirketlerin zayıf halkanın yükünü taşımasına yol açmaktadır.
- Keiretsu örgütlenmesi içindeki tercihli ticaret, bazı fırsatlar sunarken, çeşitli olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Şöyle ki, Keiretsu içindeki satıcı ve tedarikçi arasındaki bağ güçlendikçe, satıcının talep ettiği girdiyi ve arzı dünya fiyatlarından elde etme fırsatı azalmaktadır. İmalatçı açısından maliyetlerde ortaya çıkabilecek olası bir artış, Keiretsu mallarının fiyatını arttırırken, rakiplere de avantaj sunacaktır.
- Japon ekonomisinin borçlanma fonlarına erişimi kolaylaştırmasına bağlı olarak, 1980'ler boyunca şirketlerin büyüyen ekonomi ile birlikte karlarını genişletmeleri, fiyatların düşmekte olduğu bir piyasada iki ucu keskin kılıç gibidir. 1990'larda, Japon ekonomisi sıfır ekonomik büyüme oranları ile yokuş aşağı inerken, Mitsubishi Keiretsu olayında olduğu gibi hisse değerleri de aynı hızla aşağı düşmüştür. Keiretsunun doğasına özgü olan zarar paylaşımı yapısı nedeniyle toplam konsolide zarar büyük rakamlara erişmiştir.

Sonuç

Tarihi gelişim süreci içerisinde, Dozuku, Zaibatsu ve Keiretsu olarak tezahür eden Japon şirket ağları; Japon işletme yönetimi anlayışının ve kültürel birikiminin bir sonucudur. Dolayısıyla, küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren Keiretsu üyelerinin her fırsatta grup çıkarlarını gözetici faaliyetler sürdürmesi, Japon kültürü ve iş yaşamının yarattığı birliktelik duygusu ile birlikte değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda, Japon yönetim anlayışının sahip olduğu özellikler ile bu anlayışın ortaya koyduğu şirket ağlarının başarısı arasında güçlü bir ilişki olduğundan söz etmek mümkündür.

Peki, Japon iş ağları kümelenme için Türkiye'ye model olabilir mi? Japonya'nın, özellikle II. Dünya Savaşından sonra, elde etmiş olduğu başarı sebebiyle ABD başta olmak üzere gelişmiş ve gelişmekte olan bir çok ülke, Japon uygulamalarını aynen alıp hayata geçirmeye çalışmışlar, ancak istenilen başarıya ulaşamamışlardır. Başarısızlığın temelinde, kültürel faktörlerin mi yoksa yapısal faktörlerin mi ön planda olduğu tartışma konusudur.

Kanaatimizce, bir sistemi salt taklit etmek yerine, öncelikle sistemin başarılı ve sürdürülebilir olmasındaki temel faktörleri belirlemek kritik önemdedir. Çünkü, herhangi bir modeli / sistemi, uygulandığı bölgenin yerel şartları açısından incelemeden ve kendi şartlarını dikkate almadan, uyarlamaya ilişkin gerekli düzenlemeleri de yapmadan olduğu gibi uygulamaya geçmek, büyük ölçüde başarısızlığı beraberinde getirecektir. Dolayısıyla Japon uygulamalarını aynen taklit etmek yerine, ülke ve işletme şartlarını, işgücü yapısı ve kültürel değerlerini dikkate alarak, özgün bir model geliştirme yönünde çaba göstermek daha gerçekçi gözükmektedir. Özetle, başarısı bir çok kaynak tarafından tescillenmiş bu yapı ve uygulamaların, ülkemizin karar vericileri ve girişimcilerine verdiği bir takım mesajların ve derslerin olduğu gerçeğini not etmek gerekir

Keiretsu Sisteminin Güçlü Yanları	Keiretsu Sisteminin Zayıf Yanları
Ölçek ekonomileri	Sistemik mali risk
Kapsam ekonomileri (scope economies)	Etkisizlik
Farklılaştırma	
Güven: Risk paylaşım	

MÜSİAD

Kaynaklar

1. Agov, Avra: "Meıjı Japan, 1868-1911: Government's Role In Economıc Growth And The Rıse Of Mıtsuı Zaıbatsu", http://www.mediatimesreview.com/february05/meiji.php.
2. Allinson, Gary D. Japan's Postwar History. Ithaca, New York: Cornell University Press, 1997. ISBN 0-8014-3312-6.
3. Aoki, Masahiko & Hyung-Ki Kim. Corporate Governance in Transitional Economies: Insider Control and the Role of Banks. Retrieved online 28 June 2004. Print edition: Washington, D.C.: World Bank Office of the Publisher, 1995. ISBN 0-8213-2990-1.
4. Ardıç, Kadir: "Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir Mi?", Bilgi Yönetimi (Çevrimiçi): http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mklgos.php? nt=491, 21.12.2005.
5. Ayhan, Sinan: "El Elden Üstündür: Çekik Gözlü Olmanın Üstünlükleri", Çevrimiçi: http://www.kardelendergisi.com/yazi.php?yazi=268
6. Bhappu, Anita D. (2001): "Japon Ailesi: Japon Şirket Ağları ve Japon Yönetimi İçin Kurumsal Bir Mantık", çev. Nuray Atsan Akdeniz İ. İ.B.F. Dergisi (2).
7. Chalmers Johnson. (1992), "Keiretsu: An Outsider's View", International Economic Insights, 1.
8. Cooke, T. E. (1996), "The Influence of the Keiretsu on Japanese Corporate Disclosure", Journal of International Financial Management and Accounting, 8.
9. Czınkota, Michael R. ve Ronkaınenn, Ilkka A. (1996): Global Marketing, New York; The Dryden Pres.
10. Enginkaya, Ebru: "Japonya'nın Yabancı Pazarlara Giriş Stratejileri", Çevrimiçi: http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M11.pdf.
11. Fellman, Philip V.; Onvipa Pongsriwat Fujiya, Inc. and the Japanese Market for Corporate Control, VOLUME 22, NUMBER 3, Fall 1997
12. Fruin, W. Mark. (1995): The Japanese Enterprise System - Competetive Strategies and Cooperative Structures, Clarendon Press, Oxford.
13. Fukuyama, Francis (1998): Güven (Çev:Ahmet Buğdaycı), İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul,1998.
14. Genay, Hesna (1998): "Assessing the Condition of Japanese Bank: How Informative are Accounting Earnings", Economic Perspectives -Federal Reserve of Chicago, Volume 22, No 4, (Çevrimiçi) http://www.chicagofed.org/publications/economicperspectives/ 1998/ep4Q98_2.pdf, 17.12.2006.
15. Gerlach, M. L. (1992) Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Business, Berkeley: University of California Press.
16. Granovetter, M. (1992) Problems of explanation in economic sociology, In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), Networks and Organizations: Structure, Form, and Action: 25-56. Boston: Harvard University Press.
17. Güvenç, Bozkurt (2002): Japon Kültürü (NİHON BUNKA), 6. Bası, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No:213, Felsefe Dizisi:21.
18. Henry, S. Rowen & Toyoda, A. Maria (2002): From Keiretsu to Startups: Japan's Push for High Tech Entrepreneurship, Asia-Pasific Research Center, Stanford.
19. Herbig, P.; Jacobs, L. (1997); "A Historical Perspective of Japan Innovation"; Management of Japan Innovation, Management Decision, Vol.35, Issue 10.
20. Herbig, Paul: "History Of The Keiretsu", http://www.herbigandsons.com/lecture/ jmkeiretsusystem.doc
21. International Business Wiki, "Japanese Keiretsu", http://internationalbusiness.wikia.com/ wiki/Japanese_Keiretsu
22. Kalaycıoğlu, Sema; Feride Gönal (1998): "Uzak Doğu Ekonomileri Ders Notları", Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İstanbul.
23. Khactu, Dominique (1997): "Japan since 1945: The Rise of an Economic Superpower", Southern Economic Journal.
24. Kırçova, İbrahim (1992): "Japon Dış Ticaret Sermaye Şirketleri Modeli: Sogo-Shosha", Katılım, YTU Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 55–72.
25. Kitano, S. (1970) Dozuku and kindred in a Japanese rural society, In R. Hill & R. Konig (Eds.), Families in East and West: Socialization Process and Kinship Ties:248-269, The Hague: Mouton.
26. Kondo, D. K. (1990) Crafting Selves: Power, Gender and Discourses of Identity in A Japanese Workplace, Chicago: University of Chicago Press.
27. Kumagai, F. (1992) Research on The Family in Japan: In The Changing Family in Asia: 159-237, Bangkok: UNESCO.
28. Lincoln, J.R., M.L. Gerlach and P. Takahashi. (1992), "Keiretsu Networks in the Japanese Economy: a Dyad Analysis of Intercorporate Ties," American Sociological Review, 57.
29. Lonien, Claude. (2007, Fall). Chapter 1. The Old Japanese Keiretsu Model. Japanese Economy, 34, issue 3, 5-36. Retrieved October 27, 2007, from Business Source Premier database.
30. Matsumoto, Hideyuki (2005) "Impact of Japanese Traditional Cultures on Global IS Management", http://www.pacis-net.org/file/2005/112.pdf.
31. Miyashita, Kenichi-David Russell (1994): Inside The Hidden Japanese Conglomerates, New York, McGraw-Hill Inc.
32. Murphy, R. Taggart: The Keiretsu and the Japanese Economy, http://www.japanfocus.org /-R__Taggart-Murphy/2790
33. Sakai, Kuniyasu. (1994), "Japon Sanayisinin Feodal Dünyası", İz Yayıncılık, İstanbul.
34. Salah, Hassan S. ve Blackwell, Roger D (1994): Global Marketing Perspectives and Cases, The Dryden Pres, Orlando.
35. Sığrı, Ünsal (2006): Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:5 Sayı:9 Bahar 2006/1 S.29-47
36. H. Thorson, Andrew: "Zaibatsu" and "Keiretsu" Â– Understanding Japanese Enterprise Groups (parts 1-3)", http://library.findlaw.com/2004/Feb/24/133346.html
37. Wikipedia, "Keiretsu", http://en.wikipedia.org/wiki/Keiretsu
38. Wikipedia, "Zaibatsu", http://en.wikipedia.org/wiki/Zaibatsu
39. Yamamoto, Gonca Telli (1993): "Japonya Ekonomisi ve Dünyayı Saran Ticaret Ağı: Sogo Şoşalar", Dünya Gazetesi.
40. Yıldız, Gültekin; Kadir Ardıç (2002): Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir Mi?", Mimar ve Mühendis Dergisi, Yıl 6, Sayı 31, Haziran-Temmuz-Ağustos, 2002, http://www.geocities.com/ ceteris_paribus_tr/ ardic4.doc.
41. Westney, D. E. (1987) Imitation and Innovation: The Transfer of Western Organizational Patterns To Meiji Japan, Cambridge, MA: Harvard University Press.
42. Zerenler, Muammer; Rıfat İraz (2006): "Japon Yönetim Anlayışı Ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitusu Dergisi, Sayı 16, ss. 757-776

M. Emrah SAZAK
Dış Ticaret Müsteşarlığı
Dış Ticaret Uzmanı

Rekabet Gücü için Kümelenme



Kümelenmeye dayalı politikalar; hem makro hem mikro açılımlar getirmesiyle, ekonomik aktörler arasındaki işbirliği vurgusuyla, ar-ge çalışmalarının geliştirilmesi, inovasyonun ve girişimciliğin özendirilmesi, bölgesel kalkınma politikalarını bünyesinde bulundurmasıyla ekonomik kalkınma anlayışına yeni bir boyut kazandırmıştır.

Küreselleşme sürecinin etkilerini hepimizin en yoğun hissettiği şu dönemde, çok hızlı bir değişim dönüşüm süreci geçiriyoruz. Artık firmalar gelişen ulaşım, iletişim, teknoloji altyapısıyla sadece kendi coğrafyaları, kendi ülkeleri için değil, tüm dünya için üretim yapmaktadırlar.

Ve tabiki bu durum uluslararası rekabeti daha yoğun hale getirmektedir. Rekabeti yoğunlaştıran unsurların tüm dünyada egemen olmaya başlaması, ülkeleri yenilenebilir daha esnek politikalar geliştirmeye itmiştir. Küreselleşme süreci ile artan bu yoğun rekabet döneminde firmaların rekabet gücünü arttırmaları konusu en önemli gündem maddesi haline gelmiştir.

“Firmaların çevresindeki firmalarla, araştırma kurumlarıyla, üniversitelerle işbirliği içinde hareket etmesi kümelenmenin en temel mesajıdır. Nitekim firmaların çevresindeki aktörlerle işbirliği ve iletişim halinde olması firmaların iş görmelerini kolaylaştırarak, hızlarını arttırarak, bilgiyi daha etkin kullanmalarını sağlayarak rekabet güçlerini arttırmalarına vesile olur.”

Firmanın rekabet gücüne sahip olması firmaların kendi kaynakları ve/veya çevresindeki kaynakları ile mümkündür. Günümüzde firmalar kendi iç kaynaklarına yoğunlaşmakta; bu da firmaların rekabet gücünde belli bir noktaya kadar ilerlemesini mümkün kılmaktadır. Firma çevresindeki firmalarla, araştırma kurumlarıyla, üniversitelerle işbirliği yaparak daha fazla rekabet gücüne sahip olabilir. Mesela bir firmanın bölgesindeki üniversite ile ortak bir proje hazırlayarak, yeni ürünler geliştirmesi firmanın çevresindeki kaynakları kullanarak rekabet gücünü arttırmasına örnek verilebilir. Bu bağlamda firmaların çevresindeki firmalarla, araştırma kurumlarıyla, üniversitelerle işbirliği içinde hareket etmesi kümelenmenin en temel mesajıdır. Nitekim firmaların çevresindeki aktörlerle işbirliği ve iletişim halinde olması firmaların iş görmelerini kolaylaştırarak, hızlarını arttırarak, bilgiyi daha etkin kullanmalarını sağlayarak rekabet güçlerini arttırmalarına vesile olur.

Günümüzde, ülke ekonomileri ve bu ekonomilerin en rekabetçi sektörleri incelendiğinde, bir coğrafi yoğunlukta rekabet içinde işbirliği yapan firmalar topluluğu olduğunu görürsünüz. Nitekim ABD deyince silikon vadisi, bilişim sektörü, Almanya deyince otomotiv sektörü, Türkiye deyince tekstil sektörü akla gelmektedir. Bu ülkelerin girdi maliyetleri noktasında mukayeseli avantaja sahip olmamalarına rağmen, bu sektörlerdeki rekabet güçlerini devam ettirmelerinin sebebi, kümelenme anlayışıdır. Bu çerçevede artık günümüzde kümelerin rekabet ettiği bir döneme girildiğini söyleyebiliriz.

Küme uygulamalarından beklenen faydaları arttırmak bağlamında kümelenme anlayışının rekabet gücünü hangi yollardan etkilediğini analiz etmek gerekir. Kümeler, özelleşmiş girdilere, işgücüne, hizmetlere, bilgiye etkin ve kolay ulaşma, firmalar arası iletişimi kolaylaştırma, işlem maliyetlerini düşürme yoluyla firmaların üretkenliğini ve verimliliğini arttırır. Diğer taraftan, kümeler kendilerini genişleten ve güçlendiren yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik ederek, mevcut olan işgücü, tedarikçiler vb. sayesinde yeni ürünleri piyasaya sunarak ve yeni şirketlerin kurulmasını kolaylaştırarak ticarileştirme sürecini hızlandırır. Ayrıca, kümeler, ilerde verimliliği yükseltecek ve yeni ürünlerin oluşmasını sağlayacak fırsatları algılamayı ve bilgiye ulaşmayı kolaylaştırarak innovasyonu geliştirir.

“İşbirliği ve diyalog geliştirilmesi kümelenme çalışmalarının çimentosu niteliğindedir. Yani elimizde istediğimiz kadar değer zincirinin tüm unsurları olsun, işbirliği kültürü olmadan kümelenmeden beklenen faydaların sağlanabilmesi mümkün değildir.”

Literatüre veya uygulamalara baktığımız zaman kümelenme örnekleri (Silikon vadisi bilişim kümelenmesi…) her ne kadar belli bir coğrafyada bir sektörün adı ile anılsa da, kümelenme anlayışını sektörel kalkınma anlayışından ayırt etmek gerekir. Kümelenmeyi sektöre indirgemektense değer zinciri anlayışı çerçevesinde ele almak gerekir.

Firmaların tek başına rekabet güçlerini arttırabilmeleri ve sürekli kılabilmeleri çok zordur. Firmanın rekabet gücünü arttırabilmesi firmanın içinde bulunduğu değer zincirindeki diğer aktörlerle dinamik ilişkiler geliştirebilmesine bağlıdır. Peki nedir değer zinciri?

Değer zincirini nihai ürün üretilmesi sürecindeki faaliyetler zinciri olarak tanımlayabiliriz. Üretim, iç ve dış lojistik faaliyetleri, pazarlama ve satış, diğer katma değer yaratan hizmetler değer zincirinin önemli unsurlarıdır. Değer zinciri adı verilen bu süreçteki her oyuncunun verimliliği ve üretkenliği nihai ürününün rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Değer zinciri sürecinde rol alan her aktör kümelenme içinde değerlendirilmelidir. Örneğin bir tekstil kümelenmesinden bahsedeceksek, değer zincirinin içinde yer alan aktörleri şöyle sıralayabiliriz: tekstil ve konfeksiyon üreticileri, iplik üreticileri, boyama faaliyetleri, makine üreticileri, tasarım ve lojistikle ilgili oyuncular, yerli ve yabancı toptancılar/perakendeciler, tekstil ile ilgili bölümleri olan üniversiteler, yüksek okullar, firmalar arasında iletişimi, işbirliğini sağlayan ihracatçı birlikleri, ticaret, sanayi odaları, meslek kuruluşları, dernekleri.

MÜSİAD

Kümelenme uygulamalarında değer zinciri anlayışının en önemli faydası değer zincirindeki eksiklerin aksaklıkların tespit edilerek, küme içerisindeki oyuncuların kapasitelerini, performanslarını arttırmaya yönelik tedbir alınabilmesidir. Bu çerçevede özel sektör-kamu işbirliği ile politika öncelikleri belirlenerek kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlamak mümkün olmaktadır. Değer zinciri içinde yer alan tüm aktörlerin işbirliğine, diyaloga açık olmaları önemlidir. Bu işbirliği ve diyalog ortamı verimliliği arttıracak, ölçek ekonomisi bağlamında sabit maliyetlerin azaltılmasını sağlayacaktır.

İşbirliği ve diyalog geliştirilmesi kümelenme çalışmalarının çimentosu niteliğindedir. Yani elimizde istediğimiz kadar değer zincirinin tüm unsurları olsun, işbirliği kültürü olmadan kümelenmeden beklenen faydaların sağlanabilmesi mümkün değildir. Bu çerçevede başlangıç noktası işbirliğinin gerekliliği ve önemi konusunda ortak vizyon yaratmak olmalıdır. Ortak vizyonun sağlanması günümüzde ekonomik kalkınmanın anahtarı olan tüm ekonomik aktörlerin işbirliği gerekliliği için bir zemin teşkil edecektir.

Kümelenme anlayışında vurgulanması gereken bir diğer husus da sorunlardan ziyade fırsatlara odaklanmanın ön planda olmasıdır. Böylece firmaların, teknoloji paylaşımı, ortak pazarlama stratejileri, ortak hammadde, ortak satın alma, ortak altyapı paylaşımı ile yüksek katma değerli ürünlere odaklanma gibi ortak girişimler ile ölçek ekonomilerine ulaşılması konusunda fırsatlar yakalamaları mümkündür.

Kümelenme anlayışı kurumlar arası, firmalar arası koordinasyon gerektirdiği için yönetişim kapasitesi ihmal edilmemesi gereken bir husustur. Nitekim kümelenmenin yukarıda bahsi geçen faydalarına ulaşılması yönetişim ile mümkündür. Bu bağlamda kamu kurumları arasındaki ilişkilerin güçlendirilerek, yapılan faaliyetler arasındaki tamamlayıcılık ilişkisinin gözetilmesi gerekir. Diğer taraftan kümelenme anlayışında yerel dinamiklerin harekete geçirilmesi, yereldeki kamu kurumlarının sürece etkin bir şekilde dahil edilmesi ve sivil toplum kuruluşları ile yakı çalışılması yönetişim bağlamında ele alınması gereken konulardır.

Belli büyüklükteki bir pasta için rakiplerinizle kavga etmekten çok elimizdeki pastayı büyütmenin yolarını aramak zorundayız. Bunun için yeni tamamlayıcılar bulmak ve elimizdeki var olanı daha işlevsel hale getirmek durumundayız. Bu da kümelenme anlayışı ile mümkündür. Kümelenme anlayışındaki rekabet içinde işbirliğini ulusal ligdeki futbol takımlarının içerideki rekabetleri ile mili maçlardaki iş birliklerine benzetebiliriz. Zira, bugün dünya futbolunda başarılı olan ülkelere baktığımızda, o ülkelerin liglerinde ciddi bir rekabet olduğunu görürüz. Yani, yerel düzeyde rekabet, küresel ölçekte rekabet yeteneği kazanmanın ön şartıdır.

Kümelenme politikalarında başarı sağlaması için üzerinde hassasiyetle durulması gereken konular şunlardır:

- Kümelenme politikasında ortak noktalar olmakla birlikte, her küme yol haritasını kendi dinamikleri çerçevesinde belirlemelidir.

- Kümelerin işlemesinde küme içindeki aktörler arasında güven ve ortak vizyon tesis edilerek yola çıkılmalıdır.

- Devlet küme oluşturma yoluna gitmemeli, ortaya çıkmakta olan kümelerin gelişmesine odaklanmalıdır ve liderliği özel sektöre bırakmalıdır.

- Devletin kümelenme girişimlerindeki rolü kolaylaştırıcı ve katılımcı olmalıdır.

- Devlet, firmaları tek tek desteklemekten ziyade küme altyapısının geliştirilmesi projelerini (ar-ge, eğitim, üniversite-firma işbirliği, pazarlama…) ve firmalar arasındaki işbirliğini tesis edecek projeleri (joint project) desteklemelidir.

- Yabancı sermaye çekme politikası, kümelerin geliştirilmesi bağlamında kullanılmalıdır.

Selahattin ESİM
ESİM Yazılım Ltd. Şti.
Genel Müdürü

Uyuyan Dev Yazılım Sektöründe İnovasyon, Rekabet ve Kümelenme

Geleceği büyük oranda genç nüfusu ile parlayan ülkemizi yazılım sektöründe uyuyan dev olarak tanımlamamız birçok kişiyi yanıltabilir. Bu alanda kendini kanıtlamış ülkeler varken bizim neremiz dev diye düşünmüş olabilirsiniz. Uyuyan kapasitemizi nasıl harekete geçirebileceğimizi sadece eleştiri yaparak değil ülkemizin önünü açacak somut önerilerimizle örneklemeye çalışacağız.

Teknoloji üretmede Clustering yani Kümelenme konusuna girmeden önce ilk olarak İnovasyon nedir diye bir bakmamız lazım. İnovasyon "Bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi" ifade eder'.

Ülkemizde İnovasyon teorik olarak desteklenir gözükmekle birlikte özellikle KOBİ ler İnovasyon için kaynak ayıramamakta ve geliştirmiş oldukları ürünün daha iyisini ve rakiplerine oranla farklılık yaratacak ürünleri ortaya koymakta zorlanmaktadırlar. Mevcut kaynaklar gelişmiş firmaların ar-ge projelerine giderken küçük ve orta ölçekli firmalar bu pastadan pay alamamakta veya alırken birçok prosedürle boğuşmak zorunda kalmaktadır. Ülkemizin inovasyon stratejisini belirleyen devlet kurumları KOBİlerin İnovasyon yapamayacaklarına ve bunun bir kaynak israfı olduğuna inanmaktadır. Bu yaklaşım ile kaynaklar sürekli olarak kendini kanıtlamış ve yerleşmiş firmalara yönlendirilmekte ve İnovasyon yapması gereken asıl çoğunluk bu kaynaklardan mahrum kalmaktadır.

İnovasyonun olup olmayacağına karar veren mekanizma sadece akademi kurumları olmamalıdır. Bu kurullara İş Adamları da dahil edilmelidir, çünkü bir ürünün teknolojik olarak iyi olmasından çok yukarıda belirtilen inovasyon tarifine uyması yani pazarlanabilir olması gerekir. Akademik hayat maalesef dünyada internet sayesinde akıl almaz bir hızda gelişen pazarlama trendinin çok dışında ve teknolojinin gerisinde kalmış olup teknoloji geliştirmek isteyen KOBİ'lerin projelerini yeterli düzeyde irdeleyecek birikime ne yazık ki sahip değildir. Türk insanı pratik zekaya sahip olduğundan genellikle hiçbir eğitim almadığı halde doğal yeteneklerini kullanarak buluş yapmakta ve nerdeyse imkansızı gerçekleştirmektedir. Bunun örneklerini çevrenizde muhakkak yaşamışsınızdır.

Firmalar, varlıklarını sürdürmek ve rekabet güçlerini artırmak için inovasyon yapmalıdır yani yenilikçi olmalıdır. Bu amaçla,

- Maliyetlerin azaltılması,
- Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesiyle çeşitliliğe gidilmesi,
- Ürün ve hizmet kalitesinin artırılması şarttır.

Bu zorunluluklar, inovasyon fikirlerini ortaya çıkaran unsurlardır. Böylece yeni pazarlara girmek ve varolan pazar payını artırmak biraz sonar daha detaylı açıklayacağımız Kümelenme içerisinde mümkün olabilir.

MÜSİAD

İnovasyon "Bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi" ifade eder'.

Maliyetlerin azaltılması ancak üretim yapan şirketlerin verimli kullanmadıkları kaynakları paylaşmaları ve daha ucuza,kaliteli alacakları bir hizmete gereksiz yatırım yapmayarak kaynak israflarını önlemeleri ile olabilir. Bir firma için inovasyon,

- Artan satışlarla ve pazar payıyla,
- Geliştirilmiş ve iyileştirilmiş dağıtım performansıyla,
- Portföyündeki yeni ürünlerin artan sayısıyla kazancın artması;
- Yeni ürünlerin pazara çıkma sürelerindeki kısalma,
- Artan üretkenlik / üretim,
- Dağıtımdaki süre azalması,
- Kaynakların ve zamanın daha iyi kullanılmasıyla maliyetlerin azalması anlamına gelir.

Toyota Firmasının yılda birkaç kez model değiştirmesi, yalın stok sistemi ile binlerce küçük firmadan Kümelenme metodu ile gerektiğinde ve sipariş girildiğinde ürün sağlaması örnek bir modeldir. Bayiden sipariş girildiğinde üretim hattına aktarılan bilgilere göre üretilecek arabanın farları, kapı kolları, aksesuarları anında sipariş verilerek küçük üreticilerden aynı bir arı kovanı prensibi ile belli bir zaman limitinde üretim hattına belirlenen planda yetiştirmesi beklenir.

Bu nedenle, inovasyona, kurumsal stratejinizin en önemli parçasını oluşturan ve sürekliliği olan bir faaliyet olarak yaklaşmalıyız. Bu nedenle, inovasyondaki başarımız iki faktöre bağlıdır:

- Teknik kaynaklar (insan, ekipman, bilgi, para, vb.) ve
- şirketinizin bunları yönetme becerisi.

Bu iki faktörü başarıyla biraraya getirmek için ise hem stratejik hem de organizasyonel becerilere sahip olmalı veya bu becerileri edinmeli, geliştirmelisiniz. Yönettiğiniz veya içinde bulunduğunuz organizasyonu bir düşünün.

- Genelde kabul göreceği düşünülen fikirler dışında orijinal fikirler ortaya çıkabiliyor mu?
- Eğer çıkıyorsa, bunları ortaya atan kişiler takdir mi görüyor, yoksa onlara idare edilmeye çalışılan uyumsuzlar gözüyle mi bakılıyor?
- İşe yeni eleman alırken önemli kriterlerden biri "şirket kültürüne uyumlu" olması mı?
- Fikirlerinin peşinden giden insanlar organizasyonu huzursuz ediyor ve devre dışı kalıyorlar mı?
- "İlk seferinde doğru yapma" ilkesine inanılıyor mu?
- Bir projenin ilk aşamalarında ve küçük boyutta da olsa, hatalar kabul edilemez şeyler mi?
- Çalışanların fikirlerinin değerlendirildiği yer, doğrudan bağlı oldukları kişi mi?
- Şirket stratejileri çerçevesinde de olsa, yeni bir konuda denemeler yapmak için bir sonraki bütçe dönemini beklemek mi gerekiyor?
- İnovasyonun anahtar kelimeleri "değişiklik" ve "yenilik" olduğuna göre, bu noktada en önemli sorun değişimi yönetebilmektir.
- Değişim yönetiminin ana bileşenleri ise insan, iş süreçleri ve teknolojidir. Burada başarı, inovasyon faaliyetinin firmanın kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasına bağlıdır.

Şirketinizin stratejisi, müşterilerinizin gereksinimlerini rakiplerinizden daha iyi karşılamanız için belirlediğiniz taktiklerden oluşan bir kılavuzdur. Rekabetçi bir ortamda bunu sağlamak zorundasınız. Bu kılavuz, şirketin sahibi ve üst düzey yöneticileri tarafından, diğer yönetici ve çalışanların da görüşleri alınarak hazırlanmalıdır. Daha sonra şirket içinde özümsenen stratejinin tüm çalışanlarca uygulanması, uygulamanın da üst yönetimin denetiminde olması gerekir.

MÜSİAD

İnovasyonda başarı, işbirlikleriyle doğrudan ilişkilidir. İnovasyon için hazırlanan ortam ne kadar eksiksiz olursa olsun, aktörler arasında etkin bir ağ ve işbirliği yoksa başarı beklenemez.

Firmalar arası işbirliği;

- Teknolojik gelişmelerin veya pazara girmenin maliyetini düşürmek,
- Teknolojik gelişmelerin veya pazara girmenin riskinin azaltmak,
- Büyük miktarlarda üretim yapabilmek ve
- Yeni ürünlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi için gereken zamanı azaltmak için gereklidir.

Genellikle Anadolu kültüründen gelen bir birikimle Sanayiciler ürettikleri ürünün her safhasını kendileri kontrol etmek istemekte ve gereksiz yere kendilerinden daha iyi olan küçük firmaların hizmetlerinden faydalanma yoluna gitmemekte ve yoğun rekabetin yaşandığı çağımızda maliyetlerini kontrol edememektedirler. Yani özel sektörde son yıllarda devletin çok doğru yaptığı gibi maliyetlerini bazı hizmetleri dışarıdan alarak düşürmelidir. Burada Kümelenme devreye girmektedir. Sizin sektöre yakın firmalarla komşu olursanız onların faaliyetlerinden daha çabuk haberdar olup bazı konularda rekabet edebilir ama özellikle maliyetleri düşürmek ve ihracat açısından birlikte çalışabilirsiniz.

Kümeler , yoğun bir etkileşim ile inovasyon faaliyetlerinin teşvik edilmesi amacıyla, belli bir bölge ve sektörde faaliyet gösteren büyük şirketler, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, üniversiteler ve kamu araştırma kurumlarının bir araya gelmesiyle oluşur. Küme elemanları ortak yerleşim alanı ve karşılıklı bağımlılıkları olan;

- Sanayi kolları
- Devlet, yerel yönetimler, ticaret odaları
- Bilgi üreticileri,
- Birden fazla akademik kurumların yer aldığı Üniversite ağı,
- Risk sermayesi ve bunu sağlayan finansman kurumları,
- Danışmanlar ve işbirliği için aracı kurumlar

gibi kesimlerin işbirliği ile oluşur. Ülkemizde kümelenme aslında geçmişte sanayi siteleri bazında kurulmuş ve geliştirilmemiştir. Ortaklık kültürü ve paylaşım, birlikte başarı öyküsü yakalama maalesef kültürümüzdeki gözle görülür yozlaşma sebebi ile bu sistemin gelişmesini engellemiştir. Aslında kültürümüzün bir parçası olan Ahilik prensip olarak Kümelenme Metoduna çok yakındır. Acımasız rekabet ve kopyalama, kalite ile değilde fiyat düşürerek rekabet etme birlikte çalışma kültürünün yerini aldığı için geçici menfaat sağlayan firmalar uzun dönemde yalnız kalarak yurtdışından gelen güçlü sermaye ve teknoloji birikimi karşısında başarısız olma riski ile karşı karşıya kalacaklardır. Yüksek Ahlak ve Yüksek teknoloji sloganı çerçevesinde vermeye çalıştığımız mesaj aslında inovasyon ve Kümelenme metodunun altyapısını ve nüvesini oluşturmaktadır.

Bunun dışında kümelerin bir kısım ortak özellikleri olduğu görülür:

- Çoğu firma kümesinin coğrafi bir anlamı vardır. Çoğu zaman kentsel bir kümelenmeyi, bazen de bunun ötesinde bölgesel , ulusal ve hatta uluslararası bir yapıyı dahi temsil edebilmektedirler.
- Firma kümelerinde dışa yönelik ekonomik faaliyetler (ihracat) ve rekabetçilik önem kazanmaktadır.
- Bölge içinde üst düzey uzmanlaşmanın varlığı gözlenmektedir.
- Değişik faaliyet alanlarındaki kuruluşların işbirliği göze çarpmaktadır.
- Firma kümesinin etkin faaliyeti için yeterli büyüklüğü ve gelişme hızına sahip olması gereklidir.
- Kümeler kendi aralarında ve diğer kurumlarla (üniversiteler, araştırma kurumları, meslek odaları, yerel yönetimler, vb.) güçlü formal ve enformal ilişkilere sahip firmaların yoğunlaşmasını ifade eder.
- Küme büyüdükçe kendi kritik girdilerini sağlama yeteneğinin arttığı saptanmıştır. Bu tip bir kendine yeterliliğin oldukça önemli olduğu görülmektedir zira kümenin büyüklüğünü, devamlılığını ve gelişimini bu tip ilişkilerin varlığı ve miktarı sağlamaktadır.
- Firmalar arasındaki ilişkiler yardımıyla tecrübelerin ve yenilikçi sonuçların paylaşımı kolaylaşmakta ve bu da teknolojik değişimin hızını arttırmaktadır.

MÜSİAD

Önümüzdeki dönemde ülkelerin geleneksel ekonomilerini inovasyon ekonomisine dönüştürmedeki başarıları, sürdürülebilir ekonomik büyüme performanslarını belirleyecektir. Bu iktisadi yapıya ulaşabilmek için;

- Nitelikli işgücü,
- Bu işgücü için iş olanakları,
- Bu iş olanaklarını yaratarak büyüyen

değişen koşullara hızla cevap verebilen firmalara ihtiyaç vardır.

Bu yeni iktisadi düzende,

- Bilgiyi en iyi yöneten,
- İnsan kaynağını en iyi kullanan ve sürekli olarak güçlendiren,
- Kümelenmeyi en iyi uygulayan
- İnovasyonu tüm faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline getiren işletmeler rekabet edebilir.

Türkiye'nin ciddi ve ısrarlı politikalar izlemesi halinde 2015 yılına kadar yazılım alanında 1 milyar dolar ihracat hedefine ulaşması işten bile değildir. Aslında bildiğimiz bir alan olması itibariyle sadece sağlık sektörü dahi bu hedefin yarıya yakınını gerçekleştirebilir.

Yine de gelecek açısından umutlu olmak gerekiyor. İlgili tarafların ve kamunun konuya sağlıklı ve somut çözümlerle yaklaşma iradesi sergilemesi halinde, Türkiye'nin bu gerçekleri aşabilecek bir potansiyele sahiptir. Biz şunu iddia ediyoruz Türk yazılım sektörünün önündeki engel küresel rekabet ve diğer ülkeler değil, bizatihi Türkiye'nin kendisidir.

Türkiye'de Yazılım Pazarı büyümesini sürdürmektedir. 2001 yılında 292 milyon dolar olan Pazar büyüklüğü bugün 700 milyon dolar civarındadır. Büyük Şirketlerin toplam cirolarının % 1'i kadar dahi bilgi teknolojilerine yatırım yapmadığı bir ülkede sadece iç pazarda büyük büyüme trendleri beklemek hayal olur. Hele kapımızdaki kriz ile her türlü yatırımların gözden geçirileceğini var sayarsak eksiye dönen bir büyüme trendinde bile neler olabileceğini kestirmek zor olmasa gerek. Devletin burada devreye girip Bilgi teknolojilerine yapılan yatırımları durdurmaması ve bilakis iç piyasayı rahatlatıcı projelere onay vermesi gerektiğini düşünüyoruz.

Son olarak Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından davet edildiğimiz Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı konulu toplantıda belirttiğimiz gibi Türkiye'nin Yazılım Sektörü halen olması gereken yerde değil. Ticaret odalarında, TOBB'da halen Makine ve Bilgisayar sektör grubu ile birlikte bulunuyoruz. Halbuki yazılım başlı başına ayrı bir dal bilgisayarcıların sorunları ile örtüşmeyen apayrı sorunları var. TOBB Bünyesinde kurulan Bilgisayar Yazılım Meclisinin ise nasıl oluşturulduğu, ne yaptığı, faaliyetleri ve amaçlarının ne olduğu hakkında sektörden bir kişinin bile haberi olmadığı bir ülkede yaşıyoruz.

“Devletin burada devreye girip Bilgi teknolojilerine yapılan yatırımları durdurmaması ve bilakis iç piyasayı rahatlatıcı projelere onay vermesi gerektiğini düşünüyoruz.”

Acilen bir Bilim ve Teknoloji Bakanlığı kurulup başına da İş Dünyasının dinamiklerini bilen birisinin getirilmesi birçok sorununun çözülmesini sağlayacaktır. Meclis çatısı altında Teknolojiyi bilen siyasetçilerin yok denecek kadar az olması bu açığın dışarıdan kapatılması gerektiğinin bir göstergesidir. Sayın Başbakanımızın Dışişleri Bakanlığında uyguladığı yöntem bunun önünü açmıştır. Genellikle bilişim sektöründe faaliyet gösterenler siyasete sıcak bakmadıkları için bu sektörün haklarını savunacak veya mücadelesini yapacak temsilcilerin Mecliste olmaması büyük bir kayıptır. Biz bilim deyince hemen işin başına bir Profesör getirip sorunları çözeceğimizi zannediyoruz. Bilim Adamlarımızı tenzih ederek üniversitelerin iş dünyasının dinamiklerinin çok gerisinde kaldığını maalesef belirtmek zorundayız. Akademisyenler teknolojiyi bütçe problemleri, yönetim kısıtlamaları, proje olmayışı gibi nedenlerle yakından takip edemiyorlar.

MÜSİAD

Eğer bunun aksi doğru olsaydı Üniversitelerin içinde olduğu 25 teknoparkta bir dünya başarı öyküsü çıkardı veya dünyanın tanınmış teknoloji firmaları Türkiye'de Ar- Ge bölümlerini kurarlardı. Bilgi birikimi büyük bir çoğunlukla bu işe gönül koymuş müteşebbislerin yani özel sektörün tekelindedir. Üniversite ve Sanayici işbirliğinin başarısı Kümelenme içerisinde birden çok Üniversitenin işin içinde olması yani Üniversitelerarası Kümelenme ile mümkündür.

"TOKİ gibi kuruluşlara rant sağlamaktan da öte çok önemli bir sosyal görev olarak Kümelenme Modeli olarak sadece aynı sektördeki firmaların yerleşeceği ve altyapısı mükemmel olan ofis binaları, siteler yapmak düşüyor. Bu tür mekanlar gözü dönmüş rant müteahhitlerinin kendilerine çeki düzen vermesini sağlayacak ve aynı sektördeki firmaların birbirlerini bulmalarını,işbirlikleri oluşturmalarını teşvik edecektir."

Bugün geldiğimiz noktada Mısır gibi bir ülkenin bile gerisinde kaldığımızı ne yazıkki müşahede ediyoruz. Türkiye'de bol alışveriş merkezi, gayri menkul yatırımı var ama bir tane dünya çapında Kümelenme Modeli Teknopark yok çok yazık. İstanbul gibi bir şehirde gerçekten teknoloji firmalarına yönelik bir bilgi teknolojileri altyapısı olan Akıllı Ofis Binası yok olanlarda bir elin parmakları kadar. Yapılanlarda hep rant gözetilerek muhakkak birşeyleri eksik olarak yapılıyorlar. Dünyada hiçbir yerde dört duvar boş olarak teslim edilen bir ofis mekanı bulamazsınız.

Burada kiraladığınız ofisin içine bir sürü ölü yatırım yapıp yarın giderken de arkanızda bırakmak zorunda kalıyorsunuz. Bu büyük bir israf. Ofislerdeki en büyük eksiklik bu tür israfları kürükleyen altyapı ve kablolama maliyetlerini düşürecek yükseltilmiş zemin olmamasıdır. Eğer Bilişim Firması olarak bir ofis bakıyorsanız ve yükseltilmiş zemine sahip değilse hemen vazgeçin çünkü altyapı için her yeri delmeniz gerekecektir.

Dubai İnternetCity'de mükemmel bir ofis kiralayabileceğiniz bir ücrete size İstanbul'da hiçbir teknik altyapısı olmayan dört duvar kiralıyorlar. Dubai İnternetCity web sayfasına gittiğinizde orada yer alan firmalara göz atmanız çöle yakın bir ortamda kurulan bir cazibe merkezine bile dünya çapında firmaların nasıl itibar edeceğini göstermesi açısından çok önemlidir. Burada TOKİ gibi kuruluşlara rant sağlamaktan da öte çok önemli bir sosyal görev olarak Kümelenme Modeli olarak sadece aynı sektördeki firmaların yerleşeceği ve altyapısı mükemmel olan ofis binaları, siteler yapmak düşüyor. Bu tür mekanlar gözü dönmüş rant müteahhitlerinin kendilerine çeki düzen vermesini sağlayacak ve aynı sektördeki firmaların birbirlerini bulmalarını,işbirlikleri oluşturmalarını teşvik edecektir.

Dubai gibi çöl ortamına yakın iklimi ve yaşam mekanı olarak suni bir ortamda toplantı düzenlendiğinde üst düzey Yöneticiler toplantı bitimine en yakın saatte ülkeyi terk etmek istiyorlar. Özellikle gece yarısı dahi havalimanının yoğun bir hava trafiğine sahip olması bunun en büyük göstergesidir. Hedef akşam işiniz bitince yemek ve alışveriş merkezinde ufak bir tur sonrası gecelemeden ülkeyi terk etmek. Üst Düzey Yönetim toplantılarını Türkiye'de yapan Türk Telekom CEO'su Paul Dogany gelen Yöneticilerin toplantıdan sonra İstanbul'da birkaç gün kalıp Boğaz'da hangi mekanda ne yiyebiliriz, hangi tarihi mekanı ziyaret edebiliriz diye program yaptıklarını ve yüksek bir motivasyonla İstanbul'a geldiklerini belirtiyor. Belki bahsettiğimiz Bilişim Kümelenme Siteleri mevcut olsa 2.000-3.000 civarında Uluslararası çalışan personelini İstanbul'da istihdam edebileceğini belirtiyor. Bu inanılmaz bir potansiyelin göstergesidir.

İstanbul konumuyla bir Bilişim Kümelenme Şehri olmaya en yakın adaydır. Bu konuda çok geç kalınmış değildir. Bilişim Kümelenme Siteleri veya Teknoparkları hiç vakit geçirilmeden hayata geçirilmelidir.

MÜSİAD

Türkiye de Kümelenmenin önündeki en büyük engellerden biriside Kümelenmenin yapılacağı Sektörlere yönelik ihtisas bankacılığının olmamasıdır. Teknoloji Firmalarını Bankalar sevmiyorlar çünkü anladıkları bir sektör değil. Kurulacak olan Bilişim Kümelenme Teknoparkında en azından projelere kredi veren bir bankacılık sisteminin olması gerekir. Burada önemli bir konu olan Risk Sermayesi Türkiye'de % 100 garantili Risk Sermayesine dönüşünce güzel fikirleri olan insanlar ipotek verecek bir birikime sahip değillerse bu fikir doğmadan ölüyor. Bankaların kazandıkları paranın bir kısmını devlet risk sermayesine yatırmaya özendirmeli. Devletin sahip olduğu bankalarda teknolojiye çok uzaklar.

Son ortaya çıkan ithal ettiğimiz kriz ile bankalar vermiş oldukları kredileri geri çağırıp veya vadesi geldiği zaman kapatılmasını isteyerek daha yüksek faizle kredi verme yoluna gidiyor. Bu yaklaşım Türk reel sektörüne ve bunun bir parçası olan Bilişim sektörüne firmaların nakit akışlarını yok ederek en büyük darbeyi vurmaktadır ve devlet bunun farkında olduğunu çözüm üretme çalışmasına girerek göstermiştir ama bunun başlatılmasında geç kalınmıştır.

Dünya Ticaret Örgütü'nün (WTO) 2004 yılı verilerine göre Hindistan'ın toplam ihracat ve hizmetinin yüzde 13,68'i, İsrail'in toplam ihracat ve hizmetinin % 4,38'i, Finlandiya'nın toplam ihracat ve hizmetinin % 3,15'i yazılım ve BT servislerinden oluşmaktadır. Türkiye'de ise bu oran binde 4,3'tür. Ülkemizin bilgi birikimi açısından bu ülkelerden hiç bir farkı bulunmamasına rağmen yetişmiş insan gücü açısından eksikleri bulunmaktadır. TOBB tarafından yayımlanan bültenlerde teknoloji ihraç etme düzeyimizin beklenenin çok altında olduğunu görmek üzüntü vericidir.

Yetişmiş insan gücü oluşturulması için bilişim eğitiminin nicelik ve nitelik olarak genişletilmesi ve bilişim okuryazarlığının arttırılmasına yönelik faaliyetlere ağırlık verilmesi gerekmektedir. Yazılım devlerinin bulunduğu bir ortamda Türk yazılım ihracatını ancak çok ciddi nicelik ve niteliğe sahip olan yazılım işgücü oluşturulması ile arttırılabilir. Eğitim dünyası iş dünyasından çok kopuk çalışmaktadır. Kümelenme bu çıkışın formülüdür.

Kamu tarafından sunulan devlet yardımlarının kapsamı genişletilerek yazılım firmalarını da kapsayacak şekilde düzenlemeler yapılmakta fakat yeterli olmamaktadır. Çoğu firmaların bu desteklerden haberi bile yoktur. İGEME'nin uygulamacı kuruluş olduğu İPAD (ihracat Pazar Araştırma Derneği) desteğinden bugüne kadar yalnızca bir yazılım firmasının yararlanmış olması bunun bir göstergesi olarak gösterilebilir.

Bir diğer konuda kalite ve sertifikasyon konusudur. Başarı ve süreklilik kaliteli bir ürüne bağlıdır. Tarife dışı engel olarak CMMI firmaların pazara girişlerinde büyük kazanımlar sağladığı bilinmektedir. Yazılım firmalarının genellikle ISO 9000 belgelerine sahip oldukları fakat CMMI, SPICE gibi belgelere sahip olmadıkları görülmektedir. Firmaların bu standart belgelere sahip olmaları için devlet desteği acilen arttırılmalıdır.

Bilişim sektöründe iyi rekabetin önümüzü açacağını ve bizim çıtayı yükselttiğimiz hedeflere ancak çalışarak ve etik kurallara uygun davranarak gelinebileceğini düşünüyoruz. Ülkemizin insanı birlikte çalışmayı yani Kümelenme Metodunu maalesef bilmiyor ama öğrenmek zorunda olduğunun farkına varması uzun sürmeyecektir.

Herkes kendi fikrinin ve ürününün en iyi olduğuna inanıyor, ben sektördeki herhangi bir firma ile ortaklaşa ne üretebilirim düşüncesi maalesef çok zayıf,işbirliği yok denecek kadar az.

Sonuç olarak ülkemizin kalkınma yolunda hem rekabet ve hem de işbirliğinin oluşmasına olanak tanıyan başarılı sektörlere yönelik kurulacak Kümelerin geleceğimiz açısından büyük faydaları olacağı göz ardı edilmeyerek bu tür faaliyetlerin İş dünyası ve onların temsilcisi konumunda olan STK'lar ile koordineli yürütülmesinde büyük yararlar olduğunu düşündüğümüzü belirtmek isteriz ▪

Prof. Dr. Ekrem TATOĞLU
Bahçeşehir Üniversitesi

Uluslararası Stratejik İttifaklar: İş Ortaklıkları ve Şirket Birleşmeleri



Tanım ve Kavramlar

Son çeyrek yüzyılda, uluslararası iş ortamı şirketler için tamamen yeni fırsat ve tehditler ortaya koymuştur. Çok uluslu şirketler (ÇUŞ) artık daha karmaşık ve dinamik bir iş ortamında rekabet etmektedirler. Uluslararası pazar yapısı hedef müşteri kitlesine daha kaliteli seviyede ürün ve servis sunumunu gerekli kılmaktadır. Büyük firmalar artık eskisi gibi davranamamakta, ürün geliştirilmesinde ve dağıtımında yaşanan yoğun rekabetle baş edebilmek için yeni organizasyonel konfigürasyonları yaşama geçirmek zorunda kalmaktadırlar.

Eskiden birbirlerinin amansız rakibi olan şirketlerin artık araştırma ve üretimden satış ve servise kadar her aşamada artan şekilde birlikte çalışma gayreti içerisinde oldukları gözlenmektedir. Uluslararası rekabet nedeniyle hiçbir bağımsız firma ürün, fiyat ve kaliteden servis ve dağıtıma kadar bütün müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir kapasiteye sahip değildir. Bugünkü uluslararası iş ortamında piyasaların küreselleşmesi, teknolojik değişim ve yenilikler, uzak doğu kökenli ÇUŞ'lerin piyasa hakimiyeti ve hükümet politikalarındaki değişiklikler, global ve katı rekabet olgusunu ortaya çıkaran önemli eğilimleri ortadan kaldırmaya başlamıştır. Bu nedenle gittikçe daha karmaşık hale gelen iş ortamında faaliyet gösteren ÇUŞ'ler, bu küresel arenada yaşayabilmek için organizasyon yapıları kadar stratejilerini de yeniden ele almak durumunda kalmışlardır. Bu da stratejik ittifakları, şirket evliliklerini ve şirket satın almaları şeklindeki yeni alternatif organizasyon modellerini uluslararası iş dünyasının gündemine taşımıştır.

ÇUŞ'ler bütün kritik kaynakları kendi başlarına temin etmek yerine bu ihtiyaçları karşılamak için dış çevreye yönelmektedirler. Geleneksel olarak geçmişte sermaye, yönetim ve teknik deneyim iç piyasalardan sağlanmaktaydı; fakat bugünün iş ortamı daha esnek ve daha az bir bürokratik yapıyı zorunlu kılmaktadır. ÇUŞ'ler artık sıklıkla dış piyasalara açılıp bu piyasaları kendi avantajlarına kullanacak stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Stratejik ittifaklar belirli bir amacı gerçekleştirmek için iki veya daha fazla firmanın katılımını içeren bir iş girişimidir.

Stratejik ittifak kavramının literatürde yaygın genel kabul görmüş bir tanımı olmamakla birlikte firmalar arasındaki bütün işbirliği türlerini kapsayacak şekilde çok geniş olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla stratejik ittifaklar, lisans anlaşmalarından şirket evliliklerine uzanan pek çok organizasyon türlerini içerebilir ve yeni bir hukuksal varlık yaratılmadan da oluşturulabilirler. Bu çalışma, stratejik ittifak türleri arasında yer alan iş ortaklıkları ve şirket evlilikleri üzerinde durmaktadır.

Her ne kadar işbirliği kavramı yeni bir kavram olmasa da stratejik ortaklıkların uluslararası iş sahasındaki mevcut etkinliği geçmişe göre çok daha yüksek bir seviyededir. Farklı bir organizasyon yapısı olarak iş ortaklıkları uluslararası iş dünyasında yeni bir olgu değildir. İş ortaklıkları 1800'lü yıllarda ABD tarafından gemicilik ve balina avcılığında dünyada üstünlük kurmak için yoğun olarak kullanılmış ve 1880'li yıllarda da demiryolu ve maden endüstrilerinde yaygınca kullanılan bir yöntem olmuştur. Ancak iş ortaklığı kurma eğilimi 1970'lerden sonra ivme kazanmış ve ÇUŞ'lerin gelişmekte olan ülkelerde oldukça yaygın olarak kullandıkları bir iş organizasyonu türü haline gelmiştir. Gün geçtikçe daha çok sayıda batılı firma uluslararası iş ortaklıklarını olgunlaşan yerel piyasalarda ve artan uluslararası rekabet ortamında devamlı büyüme ve hayatta kalabilmenin bir yöntemi olarak seçmektedir. Ancak uluslararası iş ortaklıkları sadece gelişmekte olan ülkelerle sınırlı değildir. Gelişmiş ülkelerdeki firmalar kısmen büyük projelerin maliyetini ve risklerini paylaşmak için artan sayıda iş ortaklığı kurmaktadırlar.

İş ortaklıkları, uluslararası organizasyonların maruz kaldığı günümüzün ekonomik ve teknolojik alanda rekabetçi şartlarının ortaya koyduğu bir sonuçtur. İş ortaklıkları hem artan seviyede teknolojik değişim ve hem de firmaların sahip olması gerektiği geniş yelpazedeki teknolojik kapasite yüzünden oldukça yoğun bir rekabete maruz kalan endüstrilerin kaçınılmaz bir özelliğidir. Yeni ürün gelişimi ve yeni üretim teknolojilerinin artan maliyet ve riskleri yüzünden iş ortaklıkları uluslararası iş sahasında daha da etkin bir rol oynayacaktır.

Stratejik İttifak Kuruluş Motifleri

Mevcut uluslararası işletme yönetimi literatüründe, ortaklaşa girişimlerin kuruluşuna yönelik açıklamalar aralarında işlem maliyetleri yaklaşımı, kaynak bazlı firma teorisi, örgütsel öğrenme ve kaynak bağımlılığı yaklaşımının yer aldığı farklı kuramsal perspektiflerden ele alınmaktadır. Bu farklı kuramsal yaklaşımlardan yola çıkılarak ortaklaşa girişimlerin oluşumu hakkında bir çok sebep sıralanmıştır. Firmaları uluslararası iş ortaklıkları kurmaya sevkeden belli başlı nedenler arasında teknolojik bilgiye erişim, risk paylaşımı, ölçek ekonomisi, tamamlayıcı kaynaklar, pazar erişimi, ev sahibi ülke hükümet politikalarına uyma zorunluluğu sayılabilir.

Son yıllarda şirketler arasında en yaygın olarak gerçekleştirilen stratejik işbirliği anlaşmaları arasında şirket birleşmeleri ve satın almaları (mergers and acquisitions) sayabiliriz. Birleşme, satın alma ya da başka bir deyişle şirket evlilikleri temelde sinerji yaratmak için başvurulan bir yöntemdir. 1990'lı yılların sonlarına doğru Daimler Benz ve Chrysler ile AOL ve Time Warner şirketlerinin birleşmesiyle gündeme iyice yerleşen şirket evlilikleri ABD'de uzun yıllardan beri irili ufaklı pek çok şirket arasında yapılmakta idi. Şirket evliliklerinde en hızlı artış 1990'lı yılların ortalarında gerçekleştirilmiştir. 2007 yılında ise bu alanda bir dünya rekoru kırılmış ve toplam şirket satın alma ve birleşmelerinin değeri 1,637 trilyon ABD dolarına ulaşmıştır. Benzer eğilim Avrupa'da da gözlenmektedir. Yine 2007 yılı içerisinde Avrupa'da toplam 825 milyar dolarlık satın alma ve birleşmeye imza atılmıştır. Şirket evliliklerinin en sık rastlandığı sektörler arasında telekomünikasyon, finans, ilaç, benzin-yağ, bilişim ve medya-internet yer almaktadır.

Firmaları şirket evliliklerine götüren nedenleri, değer yaratıcı nedenler ya da alıcı ile satıcı açısından nedenler olarak incelemek mümkündür. Değer yaratıcı nedenler ortak kullanımlarla verimliliği arttırmak; tamamlayıcı alanlarda faaliyet gösteren firmalar arasındaki sinerjilerden faydalanma; pazar payını büyütmek; yeni pazarlar elde etmek; riski yaymak; rekabet gücü elde etmek; karlı yatırım yapmak; saklı değerleri ortaya çıkarmak ve yönetim iyileştirilmesini içerir. Satıcı açısından ise şöyle sıralanabilir: Finansal nedenler; şirket sahibinin yapmış olduğu maddi ve manevi yatırımın karşılığını almak istemesi ve finansal kısıtlamaların şirketin büyümesi için engel teşkil etmesi. Yönetim devamlılığı açısından aile şirketlerinde yaşlılık, hastalık, emekli olma isteği ve firmayı devam ettirecek aile bireyleri olmaması, ortaklar arası anlaşmazlık.

MÜSİAD

Stratejik nedenler arasında ise belli bir büyüklüğe ulaşmış firmanın, artık kurumsallık, dağıtım ağları, finansal güç, uluslararası erişim, teknolojik markalar ve yeni pazarlara ulaşmak istemesi sayılabilir.

Ancak hangi nedenle olursa olsun her evliliğin başarılı olması söz konusu değildir. Şirket ayrılıkları da en az evlilikler kadar sık yaşanan bir olgu olma özelliğine sahiptir. İş idaresi uzmanları ve yönetim bilimciler, şirket birleşmelerinin çoğunun başarılı olmadığı görüşünde birleşmektedirler. Michael E. Porter'ın yaptığı araştırmaya göre şirketlerin yarısından fazlası birleşme öncesindeki beklentilerini gerçekleştirememektedirler. Satın alan şirket 10 yıl içinde bu yatırımdan vazgeçmektedir. Bu nedenle analistler, birleşme öncesindeki süreçte risklerin iyi hesaplanması ve başarı şansını nelerin arttıracağının iyi hesaplanması gerektiğini belirtmektedirler.

Türkiye'de Durum

Gelişmekte olan ülkelerde gözlenen ekonomik liberalizasyon ÇUŞ'ler ile yerel özel firmaların ortak faaliyetlerindeki gelişimi daha da hızlandıran önemli bir faktör olmuştur. Bu portre içinde, Türkiye de ticaret ve yatırım rejimlerinde reform yapan ülkelerin arasında yerini almıştır. 1980'lerin ilk yıllarına kadar Türkiye pazarına girmek oldukça güçtü, zira ülkede yerel sanayileri koruyan ve ithal ikameci sanayileşme modeline dayalı içe yönelik ekonomik politikalar izlenmekteydi. Doğrudan yabancı sermaye (DYS) de bu nedenle ağırlıklı olarak üretim sektörünün ithal ikameci endüstrilerine (örneğin otomotiv, kimyasallar, elektronik, demir ve çelik endüstrileri) yatırım yapmayı tercih etmiştir. 1980'li yıllarda ise yabancı yatırım düzenlemelerini serbestleştirme doğrultusunda önemli adımlar atılarak denizaşırı yatırımcıların cesaretlendirilmesi yolunda önemli adımlar atılmıştır. Bu amaçla, bir dizi yasal değişiklik yapılarak Türkiye'deki DYS yatırımlarında giderek artan önemli girişler yaşanmıştır. Avrupa Birliği (AB) ile Türkiye arasında imzalan Gümrük Birliği anlaşması da AB kaynaklı DYS yatırımları üzerinde kısmen de olsa bir doping etkisi yaratmıştır. DYS yatırımları alanında asıl ivme ise 2002 yıllarından itibaren gerek makroekonomik alanda elde edilen istikrar ortamı gerekse hukuki alanda gerçekleştirilen düzenlemeler sayesinde kazanılmıştır. 2002-2008 döneminde tarihi bir rekora imza atılmış ve ülkeye giren DYS miktarı 68 milyar dolar ile bu döneme kadar gerçekleşen toplam miktarın 4 katına ulaşmıştır. Sadece 2007 yılında gerçekleşen DYS yatırım tutarı 23 milyar dolar seviyesindedir. Bu yatırımların önemli bir kısmı şirket satın alma ve ortaklaşa girişim şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Türk pazarını uluslar arası şirket evlilikleri ve ortaklaşa girişimler konusunda cazip kılan hususlar arasında başta Türk pazarının hızla gelişen büyük bir pazar olması; üretim faktörleri ve işgücünün kalitesi ve ucuzluğu, ekonomik/politik istikrar, DYS mevzuatında kaydedilen önemli iyileştirmeler sayılabilir. Ayrıca, gelişmiş ve gelişen pazarlara olan coğrafi yakınlığı Türkiye'deki firmaları şirket evlilikleri ve ortaklaşa girişimler açısından cazip kılan diğer bir önemli husustur. AB ile Gümrük Birliği sonrası artan yerel rekabet karşısında pazar paylarını korumak isteyen yerli şirketlerin ortaklaşa girişimlere ve şirket birleşmelerine daha sıcak bakmakta olduğu da üzerinde ittifak edilen konulardan biridir. Geçtiğimiz yıllarda yaşanan 3 örnek bu argümanları desteklemektedir. Bunlardan en çok ses getireni 1999 Kasım ayındaki "Koç harekatı" olmuştur. Koç Holding'in dayanıklı tüketim grubunda gerçekleştirdiği 2 milyar dolarlık birleşmeyle beyaz eşyada Türkiye pazarındaki liderlik koltuğuna iyice yerleştiği söylenebilir. Koç Grubu'ndaki bu gelişmeden tam bir ay önce Amerikan Dupont bünyesindeki Conoco'nun satın aldığı Turcas Petrolcülük ile Tabaş Petrolcülük'ün Turcas adı altında birleşmesi de Türkiye'yi Conoco'nun en yaygın istasyon ağına sahip olduğu bir ülke haline getirmiştir. Bundan da önemlisi Turcas 1 milyar dolarlık cirosuyla Türkiye'nin en büyük şirketlerinden biri haline gelmiştir.

Birçok Avrupa ülkesi pazarının aksine hızla büyüyen Türkiye pazarının dinamik yapısı, Avrupalı şirketler gözünde Türkiye'yi daha cazip hale getirmektedir. 2001'de HSBC'nin Demirbank'ın tamamını satın alması, 2004'de BNP Paribas'in TEB'in yarı hissesini satın alması, 2004'de Koç Grubu ve Unicredito ortaklığının Yapı ve Kredi Bankası'nın %57'sini 1,6 milyar dolara satın alması, North Cape Mineral'in Beykrom'u ve International Power'ın Trakya Elektrik'i satın alması Türkiye'ye olan ilgiyi gösteren örneklerdir.

Birçok kamu hizmeti sunan işletmenin ve KİT'lerin Türkiye Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın (TÖİD) satış listesinde olmasından dolayı, Avrupalı DYS yatırımcılarının oranının önemli ölçüde artması Türkiye için sürpriz olmamalıdır. Türk Telekom'un %55'inin 6,55 milyar dolara Telecom Italia'nın da içinde bulunduğu konsorsiyuma devri, kamu tarafından işletilen petrol rafinerilerinin %51 hissesinin 4,1 milyar dolara Shell'in de aralarında bulunduğu ortaklaşa girişime satılması ve yine araçların teknik denetimini yürüten merkezlerin 615 milyon dolara Akfen-Doğuş-TüsVüd ortaklığına satılması 2005 yılındaki en çok göze çarpan özelleştirmelerdir. Bankacılık sektöründeki son duruma baktığımızda ise Fortis'in Dışbank'ı, ING grubunun Oyak Bank'ı, Dexia Finans Grubu'nun Denizbank'ı ve NBG grubunun Finansbank'ın %46 hissesini satın alması Avrupalı sermaye gruplarının Türk bankacılık sektörüne olan yoğun ilgisini göstermektedir. Danone'nin Danone-Sabancı ortak teşebbüsündeki Sabancı Holding'in payını devralması ve Alpha'nın Türkiye'nin en büyük GSM operatörlerinden olan Turkcell'in %13 lük kısmını satın alması gibi büyük ölçekli şirket satın alma operasyonları, rekor seviyelere ulaşan Avrupa kökenli DYS akımının göstergelerindendir. Bütün bunlar, Avrupalı ÇUŞ'lerin Türkiye'de daha çok şirket satın alma ve ortaklaşa girişim kuracağı beklentisini arttırmaktadır.

Şirket evlilikleri ve iş ortaklıklarına yönelik artan bu popülaritenin yanında Türk şirketlerini, bu tür organizasyonel yapıları kurma yolunda engelleyen bir takım hususlar da söz konusudur. Bunlar arasında kültürel nedenler başta gelmektedir. Türkiye'deki çeşitli ölçeklerdeki şirketler henüz aile şirketi yapısında olup kurucu ailenin yönetimindedirler. Profesyonel yönetime geçiş son yıllarda hızlanmış olmakla birlikte geçiş aşaması henüz tamamlanmış değildir. Aile yönetimindeki şirketler ise hiçbir zaman ellerindeki kontrolü kaybetmek istememekte ve bu nedenle de stratejik iş ortaklıklarına ve birleşmelere sıcak bakmamaktadırlar. Kendine aşırı güven, başkalarının daha başarılı olabileceğini kabul etmeme gibi psikolojik faktörler de birleşme ve iş ortaklıklarının önünde başka bir engeli oluşturmaktadır. Bununla birlikte şirketler henüz küresel rekabetin etkilerine maruz kalmadıklarından, kar marjları açısından zorlanmamaktadırlar. Küresel rekabet baskılarının artmasıyla birlikte, karlı olmaktan çıkan şirketlerin birleşmeye ve başka şirketlerce satın alınma eğilimine girecekleri beklenmektedir■

Kaynaklar

Ernst & Young – Turkey (2005). Mergers and Acquisitions Report: 2004, (Birlesme ve Satinalma Islemleri 2004 Raporu) Istanbul: Ernst & Young.

Badaracco, J.L. (1991). The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances, Harvard Business School Press.

Beamish, P.W. (1988). Multinational Joint Ventures in Developing Countries, New York: Routledge.

Demirbag, M., Tatoglu, E. and Glaister, K.W. (2007)."Dimensions of European Direct Investment Activity in Turkey: Patterns and Prospects", International Journal of Emerging Markets, 2(3), pp. 274-297.

Demirbag, M., Tatoglu, E. and Glaister, K.W. (2007). "Factors Influencing Perceptions of Performance: The Case of Western FDI in an Emerging Market", International Business Review, 16(3), pp. 310-336.

Demirbag, M., Tatoglu, E. and Glaister, K.W. (2008). "Factors Affecting Perceptions of the Choice between Acquisition and Greenfield Entry: Evidence from Western MNEs in an Emerging Market", Management International Review, 48(1), pp. 1-34.

YSGM (2008). Doğrudan Yabancı Sermaye Raporu, 2007. Ankara: Hazine Müsteşarlığı.

Glaister, K.W. and P.J. Buckley (1996). "Strategic Motives for International Joint Venture Formation", Journal of Management Studies, 33(3), pp. 301-332.

Lorange, P. and Roos, J. (1992). Strategic Alliances, Formation, Implementation and Evaluation, Blackwell Publishers: Oxford.

Porter M.E. and Fuller, M.B. (1986). "Coalitions and Global Strategy" in M. E. Porter (ed.) Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Tatoglu, E. and Glaister, K.W. (1998). "Performance of International Joint Ventures in Turkey: Perspectives of Western Firms and Turkish Firms", International Business Review, 7(6), pp. 635-656.

Tatoglu, E. and Glaister, K.W. (2000). Dimensions of Western Foreign Direct Investment in Turkey. Westport, CT: Quorum Books.

Tatoglu, E. and Glaister, K.W. (2000). "Strategic Motives and Partner Selection Criteria in International Joint Ventures in Turkey: Perspectives of Western Firms and Turkish Firms", Journal of Global Marketing, 13(3), pp. 53-92.

Tatoglu, E. (2000). "Western Joint Ventures in Turkey: Strategic Motives and Partner Selection Criteria", European Business Review, 12(3) pp. 137-147.

Walters, B.A., Peters, S. and Dess, G.G. (1994). "Strategic Alliances and Joint Ventures: Making Them Work", Business Horizons, 37(4), pp. 5-10.

UNCTAD (2008). World Investment Report 2008. New York and Geneva: United Nations.

Yrd. Doç. Dr. Kahraman ARSLAN
İstanbul Ticaret Üniversitesi
Öğretim Üyesi

Yeni Rekabet Koşullarında Stratejik Ortaklıkların Artan Önemi



Yaşadığımız küresel ekonomik krizin sebep olduğu en çarpıcı değişim, iç ve dış piyasaların daralması ve talepteki durgunluk şeklinde kendini göstermektedir. Bu **"önlenemez"** duraklama ile birlikte şimdi yeni bir dönemin başındayız. Özellikle KOBİ'ler üzerinde önemli baskılar doğuracak ve iş dünyasının tüm unsurlarını çeşitli şekillerde etkileyecek olan bu dönem, belki de hayal edilmesi zor bir iş dünyasına adım atmanıza sebep olacaktır.

Bugün herkes büyük bir yarış içinde ve bu yarışı önde bitirebilmek için akla gelebilecek her türlü yöntem denenmektedir. Bunlar arasında belki de ilk bakışta önemi kavranamayan ancak geleceği şekillendireceği anlaşılan bir gelişme, s**tratejik ortaklıklardır**. Hangi sektörde olursa olsun, stratejik ortaklıklar, rekabet gücü oluşturmada en belirleyici **"eğilim"** olarak görülmektedir.

Ortaklık Kültürü

Ülkemizde **"ortak olma ne olursan ol"** sözü babadan oğula miras gibi geçen öğütlerin başında gelen klişe sözdür. Ortağımızı **"bizi aldatmaya hazır potansiyel kişi"** olarak görürüz. Ortaklıkla ilgili hemen tüm eğitimimiz, bağımsız olmayı öğrenmeye yöneliktir. Düşünce yapıları ve yetenekleri bağımsız olma yönünde gelişen insanları karşılıklı bağımlılığa dayalı ortaklıklar kurmaya yöneltmek, "tenis raketi ile golf oynamaya" benzetilmektedir.

Ortaklıktan neden hoşlanmadığımızın sebepleri arasında iletişim becerisi eksikliği, haset duygusu, kendine güvensizlik, köşe dönme felsefesi, dünyayı algılayamama ve başarısız ortaklık deneyleri sayılabilir. Halbuki sınırları, yetki ve sorumlulukları açıkça ve iyi tanımlanmış, hedefleri doğru belirlenmiş ortaklıkların başarıya giden kestirme yol olarak görülmesi gerekmektedir.

"Başarılı bir ortaklık oluşturulabilmesi için; bilginin paylaşılması, sorumlulukların paylaşılması, ödül ve kazançların paylaşılması şarttır."

MÜSİAD

“

Stratejik ortaklık kurmak suretiyle işletmeler kendi yeteneklerini ortaklık kapsamında belirlenen konu üzerinde yoğunlaştırmakta ve böylece hem bir değer hem de sinerji oluşturma amacına yönelmektedirler. Bu sebeple stratejik ortaklıklar, taraflar arasında işbirliği ve rekabetin aynı anda bulunduğu ilişki şekli olmaktadır.

”

Günümüzde bilgi, tecrübe, teknoloji ve sermayenin aynı firmada toplanmasının zor olduğunu bilenler, stratejik ortaklığa dört elle sarılmaktadır. Çünkü stratejik ortaklıklar, bağımsızlığı kaybetmeden ve rekabet içinde işbirliğine imkan vermektedir.

Stratejik Ortaklık Kavramı

Yönetim literatüründe stratejik ortaklık kavramı farklı anlamlarda kullanılmakta ve bu durum kavram kargaşasını beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda şirket evlilikleri, birleşmeler, ortak girişimler, şirket satınalmaları, lisans ve franchising sözleşmelerinin stratejik ortaklık kapsamında değerlendirildiği görülmektedir.

Stratejik ortaklık “iki veya daha fazla işletmenin, yeni bir ad veya kimlik altında yeni bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri amaçları gerçekleştirmek üzere yaptıkları anlaşmadır”.

“Buradaki temel unsur, ortakları birbirine bağlayan anlaşmaya rağmen tarafların bağımsızlıklarını sürdürmeleri ve sadece anlaşmaya varılan hedefler için bir araya gelmeleridir.”

Bu nedenle, aynı sektörde birbirine rakip durumunda olan veya farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin stratejik ortaklık kapsamında bir araya gelmeleri mümkün olabilmektedir. Tipik bir stratejik ortalık, ortakların kendi faaliyetlerinin sadece bir bölümünü kapsamasıdır. Örneğin ortak AR-GE, ÜR-GE, ortak üretim, dağıtım ve hizmet paylaşımı veya dış satışlar gibi.

Stratejik ortaklık kurmak suretiyle işletmeler kendi yeteneklerini ortaklık kapsamında belirlenen konu üzerinde yoğunlaştırmakta ve böylece hem bir değer hem de sinerji oluşturma amacına yönelmektedirler. Bu sebeple stratejik ortaklıklar, taraflar arasında işbirliği ve rekabetin aynı anda bulunduğu ilişki şekli olmaktadır.

Gündeme Getiren Etkenler

Bilim ve teknoloji sayesinde pek çok alanda yaşadığımız değişim sonucu oluşan ürün ve hizmetlerdeki çeşitlilik patlaması, düne göre farklı rekabet koşullarına adapte olmaya çalışan, ayakta kalabilmek için bildiklerinin dışında bir şeyler yapmaya zorlanan işletmeleri, yeni büyüme ve çalışma yöntemleri bulmak, farklı çözümler üretmek durumunda bırakmıştır.

Diğer yandan piyasalarda her türlü ürün ve hizmetin bolca bulunur hale geldiği bir ortamda stratejik ortaklık ihtiyacı, ürün veya hizmetin bulunabilirliğinden ziyade **uygun şartlarda** temin edilmesine dayanmaktadır. Özellikle son yıllarda sadece bir ürünü var etmek değil, müşteriye komple bir hizmeti sunmak, üretimle bütünleşen faaliyetler haline gelmiştir.

“Hızlı gitmek istiyorsak yalnız gidelim, uzağa gitmek istiyorsak beraber gidelim.”

Stratejik ortaklıkları gerekli kılan unsurlardan bir diğeri, ölçek ekonomilerinden **“çeşit ekonomisi”**ne geçiş sürecinin hızlanmasıdır. Ulaşım ve iletişim olanaklarının artışı nedeniyle çok sayıda firma çok farklı mekanlarda bir araya gelerek AR-GE yapabilmekte ve buluş oranları artmaktadır. Sonuçta, Peter Drucker’ın öngördüğü gibi **yenilik** ve **pazarlama** rekabetin odağına yerleşmiş bulunmaktadır.

Daha üst boyutta, stratejik ortaklıkların odağında ülkelerin **refah seviyesinin yükseltilmesi** hedefi de yatmaktadır.

MÜSİAD

Bu yüzden, stratejik ortaklıklar sadece işletmeler arasında değil, firmalarla üniversiteler, AR-GE merkezleri, sağlık kurumları ve yerel yönetimler gibi kar amacı gütmeyen kuruluşlarla da yapılabilmektedir.

Özetle söylemek gerekirse stratejik ortaklıklar bu yüzyılın trendi olarak tersine çevrilmesi söz konusu olmayan bir gelişmedir. Başarı için daha çok birlikteliğin gerektiğinden hareketle oluşan bu yeni akım, aynı veya farklı sektörlerdeki aktörlerin aynı amaç çerçevesinde birleşmesi ve birey bilincinden takım bilincine geçilmesi sonucuna yol açmaktadır. Bu gelişmelerin dışında kalanların kendilerini dünya ekonomisine entegre etmelerinin çok uzun zaman alacağı görülmektedir.

Dünya İçin Rekabet, Gelecek İçin Rekabet

Globalleşme süreci, işletmeler için birçok yeni fırsatın yolunu açmış ve hemen her alanda hizmet veren küresel firmalar arasında müthiş bir yarış başlatmıştır. Bu firmaların çoğu, bir yandan ihtiraslı küresel oyuncularla, diğer yandan da yerel rakiplerle karşı karşıya kalmıştır. Dolayısıyla gerek yerel gerekse küresel ortaklar edinmeksizin başarıların sınırlı kalacağı anlaşılmıştır.

Küresel arenada yaşanan bu yoğun rekabet ortamında işletmeler kendi yetenek ve yeterlik eksiklerini teşhis etmek ve bunları süratle kapatmak durumundadır. Bu eksikliği kapatmanın en hızlı yolunun stratejik ortaklıklardan geçtiğinin farkına varmışlardır.

> **“Dünyanın geleceğine; gücünü, bilgisini ve yeteneklerini paylaşan, daha iyisi için birlikte çalışan bireyler ve şirketlerin yön vereceği anlaşılmaktadır. Güçlerini birleştirmeyenler kaybetmeye mahkum olacaklar ve paylaşamayanlar, paylaşılacaklardır”.**

Bu da hareket kabiliyeti yüksek yarışmacılar arasında iki temel alanda geleceğe yönelik bir yarışı başlatmıştır: **Dünya için rekabet, gelecek için rekabet.**

İçinde yaşadığımız küresel ekonomik kriz, birçok işletmeyi her iki yarışın birden içine atmıştır. Yakın zamana kadar genellikle kaçınılması mümkün olmayan periferik işler, marjinal pazarlar ve gelişmekte olan ülkelerle sınırlı kalan stratejik ortaklıklar, özenle sınırlanmış alanlarda yapılmaktaydı. Bu düzenlemelerin dinamizmden, işbirliği ve ortaklaşa öğrenme özelliğinden yoksun olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle bugün ister dünya için isterse gelecek için yarışıyor olsunlar, daha çok işletme yalnız başına değil, stratejik ortaklıklar eşliğinde rekabet etmeye çalışmaktadır. Çünkü kendi kendine yeten ve dikey olarak bütünleşen şirket nesilleri hızla tükenmektedir.

Rakipler Ortak Oluyor

Rekabet ve beraber çalışma birbirine ters kavramlar gibi görünse de birlikte aynı hedefe koşuyor olmak önem taşımaktadır. “Birden fazla profesyonelin bir arada çalışıp aynı vizyonda aynı hedefe ilerlemeleri” olarak tanımlanan bu stratejinin özünde bilgi paylaşımı, yeni şeyler öğrenmek ve konsensüs oluşturma arzusu yatmaktadır.

Bu durum, belirli oranda rekabetin anlam değiştirmesi sonucuna yol açmakta ve yönetim biçimleri ve liderlik davranışları da değişim göstermektedir. Rekabetin, **“rakibi alt etme”** üzerine kurgulanmış klasik tanımı, yerini rakipler arasındaki stratejik ortaklığa bırakmaktadır. Böylece, rakibin zayıflamasından veya yok oluşundan değil, varlığının olası katma değerinden, sisteme olabilecek yararlarından pay çıkarılmaya çalışılmaktadır. Birbirleriyle ağır bir rekabet yarışına girmektense güçlerini birleştirmeye, çözümü paylaşmaya, eksik yanlarını tamamlayarak birbirlerinin güçlü yönlerinden yararlanmaya odaklanmaktadırlar.

“Dünyanın geleceğine; gücünü, bilgisini ve yeteneklerini paylaşan, daha iyisi için birlikte çalışan bireyler ve şirketlerin yön vereceği anlaşılmaktadır. Güçlerini birleştirmeyenler kaybetmeye mahkum olacaklar ve paylaşamayanlar, paylaşılacaklardır”.

Aslında KOBİ yöneticilerinin ve ulus devletlerin doğasında ortaklık yapma eğilimi yoktur. Zorlayıcı bir neden yoksa herkes kendi yoluna gider ve karmaşık işbirliklerinden kaçınırlar.

Bir şeyin onları diğer firmalarla ortaklık yapmaya sürüklemesi gerekir. Bu nedenle bir dış tehdit veya sadece başkalarının yardımıyla harekete geçirilebilecek zorlayıcı bir fırsatın olması gerekmektedir. Bugün bu dış tehdit fazlasıyla mevcuttur. Küresel ekonomik krizin ortaya koyduğu somut gerçek, ürettiğini satamayan, kurulu tesislerini düşük kapasite ile çalıştıran ya da tümüyle durduran bir ekonomik dönemi yaşıyor olmamız ve dünyanın hareket kabiliyeti yüksek yarışmacıları ile geleceğe yönelik bir yarışın içinde bulunmamızdır.

Geleceğe yönelik bu yarışın üç temel özelliği stratejik ortaklıkları gerekli kılmaktadır. İlk olarak, bilgi çağına ilişkin fırsatların birçoğu, halen az sayıda şirketin tümüyle sahip olduğu yeteneklerin ve olanakların kaynaştırılmasını gerektirmektedir.

İkinci olarak bu devrim, bundan önceki sanayi devrimi gibi tek tek şirketlerin dikey olarak entegre olmuş yapıları üzerine inşa edilmemektedir. Sadece çok az sayıda başarılı yarışmacıya yer bulunduğundan, kim güçlü bir şebeke çözümü ile ortaya çıkarsa, erken davranmanın uzun süreli avantajlarını yaşayacaktır.

Üçüncü olarak, bilgi ekonomisinin doğasında bulunan belirsizlik sadece birbirini tamamlayıcı güçlerin bir araya getirilmesi gibi olağan bir amaca hizmet etmek için değil, aynı zamanda belirsizlikleri azaltmak ve öğrenmeyi hızlandırmak üzere kavrayış ve anlayışı bir araya getirme amacına hizmet için de stratejik ortaklıkları gerekli kılmaktadır.

Bu yüzden evvelce ülkeler arasındaki ekonomik kalkınma yarışı, şimdi işletmelerin **ortaklık yarışına** dönüşmüştür. İlginç gelişme, stratejik ortaklıkların birbirlerine **rakip** şirketler arasında popüler hale gelmesidir.

Stratejik Ortaklıkları Cazip Kılan Unsurlar

Stratejik ortaklıklar, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin dünya çapındaki global oyuncularla rekabet etme ve onlar arasında yaşama olanağı vermesi açısından cazip olmaktadır. Şirketlerin temel güdüsü, diğer şirketlerle rekabet etmektir. Ancak özellikle bilginin önemi arttıkça, bilgi paylaşımını kolaylaştıran teknolojiler geliştikçe, başarı için gerekli uygulamaların ölçekleri ve riskleri arttıkça şirketler stratejik ortaklıklara daha fazla önem vermeye başlamışlardır.

Zira, globalleşme bir yandan uluslararası firnansman olanaklarını sunarken, bir yandan da yoğun bir rekabeti beraberinde getirmiştir. Gerekli sermaye ve diğer üretim faktörlerine ulaşabilmek ve bunlardan en verimli şekilde yararlanabilmek üzere globalleşme yönelimli faaliyetlerde bulunmak, işletmelerin yoğun rekabette ayakta kalabilecek büyüklükte faaliyette bulunmalarını, dolayısıyla ölçek ekonomilerinden yararlanılmasını zorunlu kılmaktadır.

Ölçek ekonomilerinden yararlanabilmesi için işletmelerin güçlü bir finansman yapısına, ileri teknolojiye ve etkili pazarlama olanaklarına sahip olmaları gerekmektedir. Kısıtlı finansman olanaklarından en iyi şekilde yararlanma, ileri teknolojik gelişimleri sağlama ve pazar fırsatlarından yararlanmada ise tek çıkar yol stratejik ortaklıklar olmaktadır.

“Şanstan yararlanacak olanlar, oyunda yer almaya hazır olanlardır”.

Orta vadeli çözümler, uluslararası düzenin ve savaş sonrasında inşa edilen çok uluslu yapılanmanın yeniden kurgulanmasını, olmayan bazı kurumların da sıfırdan inşasını içermektedir. Bu doğrultuda adım atılabilmesi için her şeyden önce çok uluslu şirketlerin **“kural da standart da biziz”** dayatmasından kurtulmak lazımdır. Bunun yolu ise stratejik ortaklıklardır. Bu suretle, “oyunun kurallarını biz belirleriz, ürün ve hizmet standartlarını da biz belirleriz” diyen çok uluslu şirketlerin baskısı aşılabilecektir.

Uzaklıkların kapanması, iletişim ve ulaşım olanaklarının gelişmesi, bir yandan yenilik ve teknolojilerin hızla yayılmasına yol açmakta, diğer yandan ise yeniliklerin hızla eskimesi ve kullanıcıların yeni şeylere olan taleplerinin sürekli canlı kalmasına yol açmaktadır.

“Ancak, hiçbir yenilik, o yeniliği yaratan şirketin uzun süre bu yenilikten beslenmesine yetmemektedir.”

Her gün yeni seçenekler üretmek, yeni bir şeyler tasarlamak ise kolay değildir. Bu hızlı değişim ve gelişim ivmesi, şirketleri bilinen rekabetin dışında bir şeyler yapmaya, birlikte hareket etmeye zorlamaktadır. Birbirleriyle ağır bir rekabet yarışına girmektense güçlerini birleştirmeye, çözümü paylaşmaya çalışmakta,

MÜSİAD

eksik yanlarını bu şekilde kapatarak birbirlerinin güçlü yönlerinden yararlanabilmektedirler. Bu da çok daha güçlü ve çok daha az zaafa sahip bir yapıyı ortaya koymaktadır.

Stratejik Ortaklıkların Sağlayacağı Yararlar

Türk işletmeleri özellikle 1980 sonrasında uygulamaya konulan liberal ekonomik politikalar doğrultusunda dışa açılma sürecine girmiş ve uluslararası işbirliklerine yönelmiştir. Henüz yeterli düzeyde olmayan bu çabaların, genellikle finansal güçlük içindeki işletmelerin kurtarılması ve finansal durumun düzeltilmesi amacıyla gerçekleştirildiği görülmektedir. Sonuçta, finansman ve teknoloji yönünden zayıf olan işletmelerimizin el değiştirmesi veya yabancı işletmelere bağımlı kalması gibi bir sonuç ortaya çıkmaktadır.

Küreselleşme ile birlikte iş stratejileri de değişmiş ve firmalar sadece yerel değil, küresel rakipleriyle de yüzleşmeye başlamışlardır. Bu süreç içinde dünya ekonomisinde çok uluslu şirketlerin önemi ve sayısı artmıştır. Çünkü küreselleşmenin temelinde maliyetlerin düşürülmesi, pazarın genişletilmesi ve ölçek ekonomilerinden yararlanma ihtiyaçları yatmaktadır.

“İçinde yaşadığımız küresel ekonomik kriz biraz daha farklı bir seyir izlemektedir. Küresel kriz herkesi ortak risk paydasında eşitlemiştir. Kimsenin riski daha az olmadığı gibi, fırsatları da fazla değildir. Bu yüzden bu krizin daha şimdiden çok uluslu şirketlerin egemen olduğu ekonomik yapıyı değiştireceği ve yepyeni koşulları da beraberinde getirdiği gayet açıktır.”

Ancak gelinen bugünkü noktada her alanda olduğu gibi ekonomik alanda da hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Globalleşme süreci, yer küreyi hızlı bir şekilde tek pazar haline getirmiş ve bu pazarda faaliyet gösteren işletmeler arasında rekabetin şiddetini artırmıştır.

“Bu yarıştan kopmak istemeyen küçük ve orta ölçekli işletmeler ise ya aralarında işbirliği yapmak ya da çok vatanlı kuruluşların şemsiyesi altına girmek zorunda kalmışlardır.”

Tek dünya pazarı yönelimli global işletmelerin amacı ise kısa vadeli “kar maksimizasyonu” değil, **“pazar maksimizasyonu”** olmuştur. Tüm bu gelişmeler, geçmişte küresel rekabet gücünün bulunmadığı düşünülen ülkelerin firmaların globalleşme sürecine ayak uydurabilmeleri için hangi yerel özelliklere sahip olursa olsun, hangi kısıtlamaları bulunursa bulunsun, global boyutlu firmaları yakalamak zorunda bırakmıştır. Bu soruna verimlilikte, etkinlikte, kalite ve maliyette dünya standartlarına ulaşabilmek için stratejik ortaklık yoluna gitmek suretiyle çözüm bulunmuştur.

Stratejik Ortaklık Alanları

Yeni bir pazara, bölgesel veya uluslararası pazarlara girmek veya mevcut pazarlarda büyümek için çeşitlendirme stratejisi izleyen işletmeler, genellikle uluslararası pazarlarda deneyim sahibi işletmelerle işbirliği yapmaktadırlar. Böylece yeni ürün ve pazarlarda risklerini azaltabilmeleri ve pazara girişleri kolaylaşmaktadır. Bu sürecin içinde olanlarla dışında kalanlar arasındaki fark ise giderek açılmaktadır.

Bu nedenle KOBİ’ler açısından ticaretteki bazı engelleri aşmak ancak stratejik ortaklıklar ile mümkün olabilmektedir. Ortaklık yapmanın çok maliyetli olmaması, yeni yatırım gerektirmemesi, ölçek ve kapsam ekonomisine bu yolla ulaşmanın daha kolay olması, yeni ürün geliştirmenin gerektirdiği riskleri paylaşma olanağı sağlaması, işbirliği olmadığı takdirde bazı şeylerin yapılmasının mümkün olmaması gibi birçok zorlayıcı neden stratejik ortaklıkları cazip kılmaktadır. KOBİ’ler için stratejik ortaklıkları cazip ve zorunlu hale getiren faktörlerden bir diğeri, dünyadaki gelişmelerdir. Bu gelişmeler, tek bir şirketin üstesinden gelemeyeceği kadar karmaşık ve şirketler arasında işbölümünü gerektirmektedir.

Çünkü bir işletmenin çeşitli disiplinlerin hepsinde başarılı olamayacağı görülmüştür. Ayrıca şirketlerin her ülkede aynı başarıyı tekrarlamaları zorlaşmıştır. Yani hem fonksiyonel açıdan hem de coğrafi açıdan KOBİ'ler birbirlerine destek çıkarak daha başarılı olabileceklerini görmüşlerdir.

Müşterek uzmanlaşma, stratejik ortaklıklar yoluyla değer oluşturulmasını sağlayan bir diğer zorlayıcı unsurdur. Dünya için yarışan firmalar çoğu zaman pazara erişimi sağlamak ve yeteneklerini tamamlamak için yerel ortaklara ihtiyaç duyarlar. Teknolojinin sürüklediği gelecek için yarışta, belli yeteneklere sahip ortaklar, herhangi bir ortağın kendi başına sahip olduğundan daha geniş bir yetenekler yelpazesi gerektiren yeni fırsatları yakalamak ve bunlardan yararlanmak için güçlerini birleştirmekte yarar bulmaktadırlar.

Yeni Gündemi İyi Okumalıyız

Kapitalizm teorisinde ekonomik krizlerin **"olumlu miras"** bıraktığı kabul edilir. Rekabet gücü düşük olan firmalar tasfiye edilir, geride rekabet gücü olanlar kalır. Ayakta kalanlar rekabet güçlerini koruyacak ve artıracak önlemleri alarak yollarına devam eder. Sonuçta şirket birleşmeleri ya da zayıfların ele geçirilmesiyle firma ölçeklerinin büyüdüğü, yeni pazarlar elde edildiği, maliyetleri düşürmek, yeni mallar üretmek ya da **tekel gücü** oluşturmak amacıyla yeni teknolojilerin uygulamaya konulduğu görülür. Bu sürecin sonunda ekonominin rekabet gücü yükselmiş, pazarları genişlemiş olur. Böylece savaşlar gibi krizlerin de benzer etkileri yarattığı varsayılır.

İçinde yaşadığımız küresel ekonomik kriz biraz daha farklı bir seyir izlemektedir. Küresel kriz herkesi ortak risk paydasında eşitlemiştir. Kimsenin riski daha az olmadığı gibi, fırsatları da fazla değildir. Bu yüzden bu krizin daha şimdiden çok uluslu şirketlerin egemen olduğu ekonomik yapıyı değiştireceği ve yepyeni koşulları da beraberinde getirdiği gayet açıktır. Gelecek daha fazla **değişim**, daha az kaos içerecek, kültür daha global ve daha **yerel** olacaktır. Bu yeni gelecekte ortaya çıkan temel eğilimler pazarların olgunlaşması, ekoloji ve korumacılık, global ve yerel kökler, yerellik ve buna dayalı yeni gelenekler olacaktır.

"Gelecek, insanların kök arayışına işaret ediyor. Burada amaçlanan geçmişe dönmek değil, otantik ve yerel olanın tercih edilmesi ve geçmişin yeni kılığında sunulmasıdır. Bunu başarabilen işletmeler krizden en az hasarla çıkacaktır."

Burada temel unsur **"birlikte çalışma yeteneği"** oluşturulmasıdır. Ülkemizde birçok sektörde kapasite fazlalığı olmasına karşın ölçek ekonomisi açısından gereken büyüklüğe erişilememekte ve birçok cüce kuruluşla sonuç elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu ise rekabetçi olma şansını ortadan kaldırmakta ve gelişmiş ülkelerde birkaç firma tarafından elde edilen katma değer, ülkemizde yüzlerce firma ile elde edilememektedir. Özellikle içe dönük rekabetçi yapı, aynı pazarda birbiriyle fiyat rekabetine girerek birbirini batıran bir sonuca yol açmaktadır. KOBİ'lerin kendi bölgesinde etkin olması ve rekabet gücünü artırabilmesi için alternatif finans kaynaklarını kullanabilmesi, benzer iş yaptığı diğer KOBİ'lerle işbirliği yöntemlerini geliştirmesi, AR-GE yatırımlarına yönelmesi ve stratejik ortaklıklar geliştirmesi gerekmektedir.

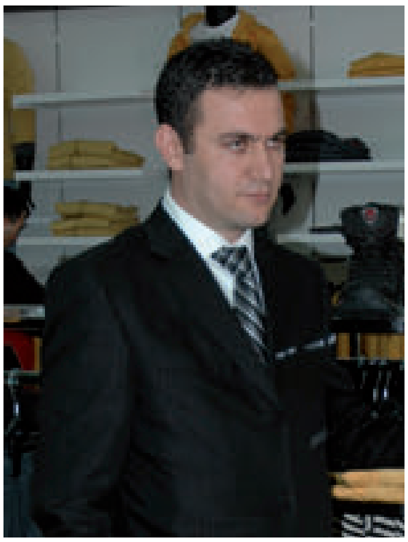
"Herkesin sahip olduğu becerilerden farklı becerisi olmayan ve herkesin bildiğinden başka bir şey bilmeyenler, sadece herkesin yaptığını yapabileceklerdir".

Bugün gelinen noktada yeni bir yol ayrımındayız. Bugüne kadar alışageldiğimiz ekonomik dinamikler, yerini farklı bir ortama bırakmaktadır. Düşük enflasyon, düşük faizler, bilinçli ve seçici müşteriler, yoğun bir rekabet bu yeni ortamın temel özellikleridir. Bu nedenle denilebilir ki asıl rekabet bundan sonra başlayacaktır. Dolayısıyla bilgili, yetenekli, gelişmelerin yarattığı fırsat ve tehlikeleri görebilen, stratejik hedeflere erişmeyi engelleyen hayati konularla yüz yüze gelebilecek yöneticilere eskisinden daha fazla ihtiyaç duyulacaktır.

Bu nedenle gelişme ve kalkınmamızda lokomotif görevini yerine getiren, ekonomik ve sosyal yaşamın pek çok alanında bir supap görevi gören ihracat artışını istikrarlı bir şekilde sürdürebilir kılmaktan başka yol yoktur. Bunun için sektörel bazda **kümelenme, stratejik ortaklıklar ve glokal pazarlama** üçgeni en isabetli çözüm gibi görünmektedir.

Oktay ÖZDEMİR
MOL Mağazacılık A.Ş.

“Türkiye’yi Sevmek, Türkiye’de Üretmektir”



Dünya çok ciddi bir dönüşüm içerisindedir. Bu dönüşümle birlikte güçler dengesi değişmektedir. Doğru stratejiler ve metodlar bulan ülkeler, sanayiler daha hızlı ilerlemektedir. Buna seyirci kalanlar ise daha önceki güçleri ne olursa olsun ciddi bir güç kaybıyla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Türkiye açısından baktığımız zaman yıllarca krizlere alışık. Sistemini oturtmamış, dünya ile yeni yeni entegre olmaya çalışan bir ülke konumunda. İlk defa gelişmiş ülkelerin bizimle birlikte girmiş olduğu kriz, onları ciddi derecede zayıflatmış ve krizlere alışık bir ülke olarak bir fırsat kapısı açmıştır.

Bunu doğru değerlendirmemiz için yeni dünya düzenindeki, yeni nesil sanayiciliği iyi algılamamız gerekmektedir. Bu dönemin en önemli sloganı hızlı balık değil, entegre olmuş hızlı balık dönemidir. Entegre olmuş hızlı balık, bir birinden farklı ortak fonksiyonları içeren, kobilerin bir araya gelerek ölçek ekonomisini yakalayarak hızlı ve esnek olarak birlikte hareket etmesine diyoruz.

Türkiye bunu başarabilirse, önümüzdeki dönemde lokasyon avantajını da kullanarak, dünyanın en hızlı gelişen ve en düşük maliyeti ile işbirliği yapan ülkesi haline dönüşebilir.

Türkiye’nin Önündeki Temel Sanayi Problemleri

1. Orta ölçekli ve organizasyonsuz çok şirketin bulunması.
2. Uluslar arası kriterlere göre şirketlerin yapılanmaması.
3. Birlikte hareket ve ortaklık kültürünün gelişmemiş olması ve negatif tecrübelerin çok olması.
4. Şirketlerin hafızasının olmaması ve hafıza ve kültürü olmayan bir şirketin de insan kaynaklarını yetiştirmede yetersiz olması. Bütün yükün sadece teorik eğitim veren eğitim kurumlarına kalması.
5. Mevcut kamu kurumlarının ve bunlarda entegrasyonla görevli olan birimleri dünyanın hızına yetişememesi, dönüşümü algılayamaması, bu noktada kaynak israfının çok yüksek olması.
6. Sanayi içerisindeki şeffaflığın olmamasından dolayı kirlilik maliyetlerinin çok yüksek olması.

MÜSİAD

7. Sistemsiz yapılanmadan dolayı verimsizliğin, her alana yayılması.
8. Türk sanayisinin insan kaynağını kazanamaması ve kaybetme noktasında olması.
9. Ölçek ekonomisine uyulmadığı için, enerji, sabit giderler ve yatırım giderlerinin çok yüksek olması.
10. Ortak bir inisiyatifin olmayışı, her sivil toplum örgütünün kendisine göre strateji oluşturması.
11. Uzun vadeli stratejik planlarının olmayışı.
12. Ülke imajımızın dünyada düşük seviyede seyretmesi ve bu konuda global marka oluşturmayışımızdan dolayı yurt dışına açılımlarımızdan kaynaklanan yaşadığımız sıkıntılar.
13. Üniversitelerin Türk sanayisinin teorisini oluşturamaması. Beslendiğimiz bütün kaynakların gelişmiş ülkelerden alıntı olması. Bu da bir türlü mevcut sistemimize entegrasyon konusunda sıkıntılar yaşatıyor olması.

Elimizdeki Avantajlar

1. Şirketlerimizin yapılarının çok hızlı değişebiliyor olması.
2. Birlikte işbirliği yapıldığı zaman büyük potansiyellerin oluşması.
3. Dünyanın büyük krizde oluşu.
4. Türkiye'nin ilk defa dünyanın bu kadar zayıf olduğu bir dönemden faydalanıp, bugüne kadar giremediğimiz her alana girme şansımızın doğmuş olması.
5. Her üretim alt yapısı için insan kaynağının bulunuyor olması.
6. Türkiye'nin gelişmekte olan bir ülke olduğundan, gelişmek için gerçekçi net sebeplerinin olması ve bunu motivasyonla beslendiği zaman gelişmemişliği bir fırsata dönüştürüp bir gelişme enerjisinin oluşturulması.
7. Genç ve dinamik bir nüfusa sahip olmamız.
8. Ülkemizin lokasyonunun çok güçlü bir alanda olması.
9. Türkiye'nin tarihten almış olduğu derinlik ve güç.
10. Değişken ve rahat bir ticaret ortamının olması.
11. Eğitilebilir ve geliştirilebilir insan kaynağının olması. Bu da neye ihtiyacımız varsa o ihtiyaca binaen insan kaynağının yönlendirilmesi, rahatlıkla yapılabilir.

Bütün bunları göz önünde bulundurduğumuz zaman, yeni dönemde ciddi sistematik ve rekabet edilebilir ortamlar için küçük firmaların birleşmeleri, orta ölçekli şirketlerin kümelenmeleri, sektörler arası network sisteminin oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

Bu noktadan baktığımız zaman 2005 yılından itibaren tekstil ve hazır giyim sektöründe talep azalması, taleplerin yurt dışına kaydırılması, global markaların başka bakir ülkeleri tercih etmesi ve Türkiye'nin ölçek ekonomisine uymayan firmalarından dolayı büyük ölçekli siparişlere cevap verememesi tekstil sektörünün gerilemesine neden olmuştur. Bu nedenle bu sıkıntılar yaşanmaya başlamıştır. Sorunu sadece sabit giderlerin giderlerinin yüksekliğine dayandırmak gerçekçi ve stratejik bir yaklaşım değildir. Sorunun asıl nedeninin sektörün avantajları yeni bir şey üretmeden sadece kalite ve termin odaklı bakması ve bu kalite ve terminde de stabil değil değişkenliklerin yoğun olmasından dolayı başarı elde edilememektedir.

Ayrıca sektörün içerisindeki proses akışına baktığımız zaman, bazı proseslerde yığılmaların olduğu, bazı proseslerde ise ciddi ihtiyaçlar olduğu görülmüştür. Örneğin, Türkiye'de iplik fabrikaları sayısı fazla iken, dokuma terbiye fabrikalarının sayısı neredeyse sıfıra yaklaşmaktadır. Bu da organize olmamış birbirinden kopuk bir sanayi sistemine neden olmaktadır. Bugün çin fiyatlarını iki kat artırsa siparişleri yüzde 20 düşer. Çünkü olay sadece maliyet odaklı değil, aynı anda birbiriyle entegre olmuş sanayi sistemidir. Bugün bir spor ayakkabısı dünyada üretebileceğiniz entegre tek sanayi; Bir laptop'un bütün parçalarını üretebileceğimiz ana sanayi veya oyuncak sektörünün bütün segmentlerini üretebilecek sanayi Çin sanayisi haline gelmiştir.

Dünyada önemli bir dönem başlamıştır ki, belli bir ölçeğin altında üretiyorsanız, kendi satış alanlarına hakim olmak zorundasınız. Üretim gücünüz ile birlikte satış alanı gücünün yaşaması olmazsa olmazlardandır. Bugün ülkemizde bunun için ilk defa "Türkiye'yi sevmek Türkiye'de üretmektir" sloganı ile başlayarak, önce 19 tekstil üreticisi, daha sonra 78, bugün de 500'e ulaşan sayısı ile ilk yapılanma kümelenmesi oluşturulmuştur.

Öncelikle sistem çok basit parametrelerden oluşturulmuştur. Türkiye'deki ortaklık kültüründeki zayıf yönler ortaya konularak temel amaç sistemde "sıfır kar" teorisini benimsemiştir.

Sistemin Ana Temelleri

1. Tek başına kurumsallaşma ve markalaşma pahalı olduğu için, ortak kurumsallaşma ve markalaşma stratejisi benimsemiştir.

2. Her üretici üretici fiyatlarıyla perakendeye girdiği zaman karşısında rekabet edilmeyecek bir yeni fiyat stratejisi oluşturmaktadır. Bunun için üretim maliyetinin dışındaki maliyetlerin minimize edilmesi için ölçek ekonomisine ihtiyaç vardır ve birlikte bu yakalanabilir.

3. Sadece Türkiye'de üretme koşulu vardır. Bu da Türk ekonomisi ve sanayisinin geleceği açısından çok önemlidir. Çünkü üretim süreci biten hiçbir firma markalaşamaz.

4. Bugüne kadar gelişmiş ülkelerin markaların güçlü yönlerinden örnek alma stratejisi ile hareket ettik. Kopyala yapıştır metodlarını benimsedik. Bu da güçlünün güçlü yönüyle rekabet ettiğiniz zaman başarısızlığa uğramak dışında şansınız yoktur. Mol, ilk defa güçlünün zayıf yönünü, geliştiremediği eksik kaldığı noktada strateji geliştirmiştir.

5. Sistemin içerisinde firmalara ürün dışında başka bir finansman alınmadığı için ve pazarın daralmasından dolayı kalan stoklar değerlendirildiği için çok düşük finansman maliyeti ile üreticinin ihtiyaç duyduğu bir mekanizma geliştirildi.

6. Denenmemiş, inisiyatif yaklaşımlar geliştirilerek, dünyadaki ve Türkiye'deki gayrimenkul yatırımcıları ciddi derecede ilgisi çekildi ve buda birlikte hareket eden hazır giyimcilere yatırımcıların mağaza yatırımlarını karşılamasına neden oldu.

7. Lojistik sistemin ürüne maliyetin yüklenmemesi için firmadan direk mağazaya yükleme sistemi şeklinde oluşturuldu. Her üretici göndereceği ürünü sistemin normlarına göre barkodlayıp paketleyip mağazaya gönderdi. Böylece müthiş bir esneklik kazandırıldı.

8. Firmalar arasında ve üreticiler arasında network ağı kuruldu. İnternet tabanlı sistemle her firma ürün hareketini ve mağaza ihtiyaçlarını anlık olarak görüp, buna göre ürün tedariği sağladı. Bu da bürokrasiyi ciddi derecede azalttı ve rafa ürün koyma süresini 3 haftaya indirdi.

9. Sisteme giren her firma belli kriterlere göre seçildi. Ana kriter ürün kabul sistemi. Her firmanın ürettiği ürünün uluslar arası kriterlere uygun, dünya pazarında fiyat rekabeti yapabilecek moda ve trendlere dönük ürün onay mekanizması tarafından seçildi.

10. Üretici firmaların üretim kabiliyetlerini artırabilmek ve maliyetlerini düşürebilmek için tedarik ettikleri hammadde ve hizmetlerinde birlikte hareket etme stratejisi kullanılarak Mol aksesuar ve Mol kumaş sistemi kuruldu. Mol bu yapı ile birlikte tek bir aksesuar firmasına tek tip ürün verilerek bununla kapasitesi doldurularak, üretim maliyeti yüzde 30'lara kadar indirme olanağı sağlandı.

11. Bu yaklaşımla birlikte dünyanın yaklaşık 40 ülkesinde 239 yatırımcı Türkiye'den 89 yatırımcı Mol'un bütün yatırımlarına talip olarak, bu markaya ve bu üretim birlikteliğine olan inançlarını ortaya koymuşlardır.

Sonuç

Bu değerlendirmeler ışığında baktığımız zaman firmalar ve üreticiler bir araya geldiği zaman, ortak iş birliği yaptığı zaman çok büyük finans gücünün karşılayamayacağı işleri minimum maliyetle yapabilirler.

Muhakkak firmalar belli bir sistem ve prensipler çerçevesinde bir araya gelmeli ve tek seslilikle yönetilmelidir. Mol sistemindeki gibi her firma her veriye ve her bilgiye istediği anda ulaşabilmelidir. Bu şeffaflık sonucunda güç ve güven birlikte oluşturulmalıdır.

Birlikte hareket edildiği için maliyetlerde yüzde 30 civarında bir düşüş yatırımların kıyaslanmayacak kadar küçük maliyetlerle çıkması ve oluşturulan psikolojinin sisteme büyük katkı sağlaması sonucunda kısa sürede büyük markalar oluşturulabilir.

Türkiye'nin en güçlü olduğu sektör olan tekstil sektörünün çıkış yolu kendi markası kendi satış alanı ve kendi üretimini kendisi yapabilecek kümelenmeler oluşturmaya ihtiyacı vardır. Her üreticiye markalaşma hedefi koymak kadar yanlış bir yönlendirme olamaz. Çünkü markalaşma bir maliyettir ve üretici iseniz üretim maliyetinizi patlatır. Bu açıdan satış alanlarımızın ismini marka yaparsanız üretici fonksiyonu ile pazarı elinizde tutarsınız. İşte bu yeni bir stratejidir ve MOL'un benimsediği yoldur.

Türkiye'de üretimin her alana yayılması için Mol'un oluşturduğu Adana kümelenmesi, Konya Kümelenmesi, Ankara Kümelenmesi, Laleli, Osmanbey ve Merter Kümelenmesi, Mol Aksesuar Kümelenmesi, Mol Kumaş Kümelenmesi gibi iç yapılanmalara ihtiyaç vardır. Örneğin, konya'daki hazır giyimciler birleşerek, Konya kümelenmesini oluşturuyor. Konya Kazakistan'daki Mol'lere ürün tedariği sağlıyor. Konya'da erkek, çocuk, bayan hazır giyim sektöründeki her üretici çalışma olanağı buluyor.

Mol bu süreçte 528 üreticisi ile ilk Mol açılışı olan Kurtköy Atlantis AVM'de 117 bin kişi, İstanbul Fatih, Şanlıurfa ve İstanbul Güneşli Hayatpark AVM'de de açılış izdihamlarıyla bütün dünyaya kendisini kanıtladı.

Öncelikle bir kez daha Türk halkına, Türk ürünlerine ve markasına gösterdikleri ilgiden dolayı teşekkür ediyorum. Krizin çözülmesinde sadece devlete ve sivil toplum kuruluşlarına değil, özel sektöre de çok büyük sorumluluklar düşmektedir. Artık, eski stratejilerle, eski metodlarla ve eski kar oranlarıyla yeni dönemin aşılamayacağı çok net ortaya çıkmıştır. Bunun için en önemli strateji, özel sektörün de 2009 yılı içerisinde kar odaklı değil, büyüme ve mevcut gücünü kaybetmeme odaklı olmalıdır.
Özel sektör, özellikle Türkiye'de üretilmiş ve Türkiye'de üretilebilecek ürünler ve hizmetler üzerinde yoğunlaşmanın girdisi TL, çıktısı ise döviz olarak olmalı. Krizin etkisinin dönemsel olduğunu, çalışanlarına ve yöneticilerine çok iyi anlatılmalı. Gerekirse bu konuda eğitim ve seminerler düzenlenmelidir.

Özellikle sektör yöneticilerinin ve sektörü temsil edenlerin kriz söyleminden kaçınması ve bunun toplum üzerindeki psikolojisinin, alışverişe yansımasının negatif olacağı göz önünde bulundurmalıdır. Motivasyonsuz bir toplumun harcama yapması düşünülemez.

Medya, kriz döneminde krizin aşılmasında en önemli konu olan tanıtım ve reklam konusunda diğer dönemlere göre fiyat avantajları sunması ve bunu teşvik edici özel sektöre dönük kampanyaların oluşturmasına katkıda bulunmalıdır.

Eğitim alanında özellikle okul aile birliklerinin velilerle işbirliği yaparak krizin aşılması için toplumsal duyarlılığın arttırılmasına ve bunun için bilinçli bir tüketici oluşturulması için çalışmalara katılmasına ihtiyaç vardır.

Siyaset kanadının, iktidar muhalefet herkesin krizin aşılmasında ülke meselesi olarak görüp bir birlik havasının topluma verilmesine ihtiyaç vardır. Alınacak olan önlemlerin gerçekçi tabana yayılmış, hızlı sonuç alınabilecek üretimi teşvik edecek şeklinde olması gerekmektedir.



MÜSİAD

KOSGEB ve benzeri kuruluşların sadece küçük kredi dağıtan değil, farklı segmentteki firmaları bir araya getirerek, yeni nesil kümelenme modelini acilen oluşturması gerekmektedir.

Krizdeki en önemli çıkış noktası, MOL benzeri örneklerin çoğalması, her sektöre yayılması ve Türk sanayisinin dünyaya açılmasında ölçek ekonomisine uygun istenilen performansı verebilecek; Finansa dayanmayan, üretim kapasitesi ve üretim gücüne dayanan kümelenmelere ihtiyaç vardır.

Türkiye'de ilk defa işçi ve işveren el ele vermiş, krizin çözümünde, "Kriz Varsa Çare De Var" kampanyasını başlatmıştır. Biz Türkiye'deki 528 üretici olarak bu kampanyayı destekliyor ve kampanyanın oluşumunda katkıda bulunan herkese teşekkür ediyoruz. 1 Haziran'da bu kampanya ile ilgili büyük bir açılımımız olacaktır.

MOL

MOL bir daha gösterdi ki, doğru strateji ve işbirliği olduğu zaman, çok kısa sürede çok büyük işler başarılabilir. MOL, Dünyanın hiçbir hazır giyim markasının tek başına çekemeyeceği kadar insan topluluğu çekmeyi en son olarak Hayat Park AVM'de de ortaya koydu.

İlk gün 38 bin civarında, ikinci gün 47 bin civarında Hayat Park'ta MOL ziyaretçisi oldu. Bu da gösteriyor ki, Türk halkı kaliteli Türk ürününe ciddi derecede ilgi gösteriyor. Bu da bize önemli bir gösterge olmalıdır. Belki de kendi ürünlerimizi doğru stratejiyle sunamadığımız için başarılı olamıyoruz. Bunu görmemiz lazım.

MOL'den Yeni Açılımlar

Makro AVM'lerin, Anadolu'daki NAZAR mağazaları bütünüyle MOL konseptine geçti. Avrupa'nın en büyük otelinin yanında özellikle yurt dışından gelen müşteriler için MOL'u Antalya'da açıyoruz.

Almanya'da 15 Temmuz'da ilk mağazalarımızı açıyoruz. Özellikle Almanya'da MOL markasını ve hareketini takip etmek için www.molstores.de internet sitesini takip edebilirler. Buradaki stratejimiz 'Made in Europe'u hayata geçirmek, "Avrupa Kıtası İçin Avrupa'da Üretim" sloganı ile Türkiye ile Avrupa kıtasını lokomotif haline getireceğiz. Ayrıca yeni dönemde MOL İnlet, Mol Outlet, MOL Ev, MOL Vip ve MOL Kids'i de göreceğiz. Perakende de Rönensans'a devam ediyoruz.

İlk defa MOL Ev'den alacağınız yemek, yatak ve oturma odalarına 1 Haziran'dan itibaren gardrobunuzu tekstil hazır giyim ürünleriyle ücretsiz olarak dolu bulacaksınız. Yemek masasını Türk tekstilinden ev tekstili ile dünyada ilk defa evinizi döşerken bütün giysilerinizi ve evde kullanacağınız tekstil malzemelerini yaşam tarzınıza göre ücretsiz alacaksınız.

MOL, ayrıca Alman basınında da ciddi ilgi odağı oldu. Hedefimiz 2013 Türkiye'nin dünyadaki en güçlü markası olmaktır. Bundan sonra moda ve trendlere yön veren güçlü bir Türkiye markası göreceksiniz.

MOL Toptan

Asıl gücümüzü ortaya çıkartmak için Avrupa'nın en büyük toptan sistemini kuruyoruz. MOL akıllı toptan, Merter'in merkezinde 5 bin metrekare ile hayata geçiyor. Buradan dünyanın bütün alıcılarına 84 bin farklı modeli istedikleri hızla inanılmaz fiyatlarla mağaza konsept desteği dahil bütün dünyaya sunacağız.

Hedefimiz İstanbul'da 3, Rusya'da 4, Çin'de 2, Dubai'de 1, İsviçre'de 1, MOL Akıllı Toptan'ları kurmak ve Türk hazır giyimcisinin gücünü bütün dünyaya göstermektir.

Turan ÖZBAHÇECİ
FAYDA A.Ş.
Yönetim Kurulu Başkanı

Fayda Oluşumu



Fayda Mağazacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş., yerel marketlerin bir araya gelerek; rekabet avantajı sağlamak, gelir kalemlerini arttırarak, ortakların gelişmesine ve markalaşmasına önderlik etmek amacıyla 09.09.2008 tarihinde 11.027.000 TL sermaye ile 80 ortak tarafından kurulmuştur. Hisse payları A (72 ortak) ve B (8 ortak) olmak üzere 2 gruba ayrılmış durumdadır. A Grubu hisseye sahip ortakların perakendecilik sektöründe faaliyet göstermesi gerekmektedir. Fayda A.Ş.'nin amacı, şirket ortaklarına artı değer sağlamak, sektörde lider konumda olmak, hem şirkete, hem topluma ve hem de ülke ekonomisine 'FAYDA' sağlamaktır.

Türk Perakende Sektörü'nün gizli devlerini bir çatı altında toplayarak, yerel sermayenin Fayda'ya dönüştürülmesine hizmet etmektedir. Fayda A.Ş. bünyesinde, 72 ortak, 67 market ve bu marketlere ait 852 mağaza bulunmaktadır. Ortaklarımıza ait market sayıları gün geçtikçe artış göstermektedir.

Fayda A.Ş.'nin temelleri, Perakendeciler Derneği (Perder) üyeleri ile yapılan görüşmeler ile atılmıştır. Bu görüşmelerde, yerel marketlerin güçlü ve zayıf yönleri masaya yatırılmış ve zayıflıkların ortadan kaldırılması için ortak dil ve ortak satın alma yapılması kararı alınmıştır. Ortak satın alma yapıp, kendi markalarını oluşturmak amacıyla kurulan Fayda A.Ş. Private Label'da; gıda ürünlerinde Saff markası, gıda dışı ürünlerde ise Neffis markası ile üretim yaptırmaktadır. Özel markaların farklı gramaj ve ambalajlarında da (Exclusive) ürünler ürettirerek ortaklarının market raflarında ürünlerini sergilemektedir. Ayrıca Non-Food denilen gıda ve temizlik ürünleri dışında kalan küçük ev aletleri, tekstil, mutfak eşyası, zücaciye, vb. ürünleri hem kendi markalarıyla PL olarak ya da Exclusive olarak ürettirmeyi planlamaktadır. Tekstilden elektroniğe kadar toplam 10 farklı alanda kendi markası ile faaliyet göstermeyi amaçlamaktadır. Fayda'nın üye marketlere sağlayacağı katma değer, markalar ile paralel artacaktır. Bu amaçla Türkiye genelinde 200 üretici ile çalışmayı hedeflemektedir. İlk etapta PL olarak gıda ürünlerinde Neffis, temizlik grubu

MÜSİAD

ürünlerinde de Saff markaları ile 25.03.2009 tarihinde tüketicilerle buluşmuştur. Ayrıca ürünlerinin kalite standartları açısından Türkiye'nin önde gelen kontrol ve denetim firmaları ile çalışmak hedeflenmektedir.

Fayda A.Ş.'nin şu an çalışmakta olduğu 100'e yakın tedarikçi bulunmaktadır. Bu sayı yeni ürün grupları ve var olan ürünler için alternatif tedarikçi hususları da dikkate alınarak artış gösterebilir. Bu tedarikçiler; istenilen kalite ve özellikte mal üretebilecek kapasiteye sahip olan, PL çalışmalar hakkında minimum da olsa deneyim sahibi olmuş ve kalite standartlarını dikkate alarak üretim parkurları konusunda teknolojiyi izleyen firmalardır.

"Ortakların tabelalarına yerleştirilen F logosu ile Fayda'lı Marketlere dönüşen marketler; isimlerini değiştirmeden, güçlerini birleştirerek, Fayda ürünlerini ve avantajlarını tüketicileri ile buluşturmaktadır. Tüketicilere ekonomik alışveriş imkanı getiren Fayda A.Ş., ürünlerini reklamdan arındırılmış fiyatlar ile raflarda sergileyerek kaliteli ürünleri, ucuz fiyat ile müşterilerle buluşturmayı planlamakta ve müşterilerinin satın alma gücünü ve memnuniyetini uluslararası düzeyde arttırmayı hedeflemektedir. Tüketiciler; Fayda A.Ş.'nin Private Label, Exclusive ve Non-food olarak ürettirmiş olduğu ürünleri F Logolu marketlerden temin edebilmektedir."

Lojistik olarak da, Fayda A.Ş. ortaklarına zamanında ürün teslimini gerçekleştirebilecek güce sahip, gelişime açık, yerli firmalardır. Bu projenin bir hedefi de yerli ve gelişen üreticiyi desteklemektir.

Ortakların tabelalarına yerleştirilen F logosu ile Fayda'lı Marketlere dönüşen marketler; isimlerini değiştirmeden, güçlerini birleştirerek, Fayda ürünlerini ve avantajlarını tüketicileri ile buluşturmaktadır. Tüketicilere ekonomik alışveriş imkanı getiren Fayda A.Ş., ürünlerini reklamdan arındırılmış fiyatlar ile raflarda sergileyerek kaliteli ürünleri, ucuz fiyat ile müşterilerle buluşturmayı planlamakta ve müşterilerinin satın alma gücünü ve memnuniyetini uluslararası düzeyde arttırmayı hedeflemektedir. Tüketiciler; Fayda A.Ş.'nin Private Label, Exclusive ve Non-food olarak ürettirmiş olduğu ürünleri F Logolu marketlerden temin edebilmektedir.

Fayda A.Ş., ortaklık taleplerini 2010 yılında değerlendirmeyi ve bünyesine katılacak olan yerel marketler ile güçlenerek yoluna devam etmeyi planlamaktadır. Gelecek yıllardaki hedefi; yerel sermayenin birleşimi ile oluşan ortaklıklarını, gelişime açık, dürüst ve ilkeli ticaret anlayışı ile yürütmek; ortaklara, sektöre ve Türkiye'ye 'Fayda' sağlamaktır.

Mehmet Ali METİNYURT
Bakanlık E. Baş İş Müfettişi

Çalışma Hayatında Son Dönemdeki Değişiklikler



I. Giriş

İş hayatı ve üretim, endüstriyel devrimle birlikte **makineye endeksli** bir hale gelmişti. Ancak çok geçmeden insanın üretim ve verimlilikteki önemi **yeniden fark edildi** ve işgücü, giderek hem çalışma hayatında hem de toplumsal ve siyasal yaşamda oldukça **etkili** olmaya başladı.

Günümüzde ise ülke ekonomilerini artan bir ivme ile birbirine bağımlı hale getiren **küreselleşme olgusu** yeryüzünü **tek bir pazar** haline getirmiş bulunmaktadır. Rekabet artık yerel değil uluslararası boyuttadır. Bu durum, **emek piyasasını** da sermaye gibi **küresel rekabet** ve **olanaklara** açmıştır.

Evet! Yeni dünyada insan, büyümenin ve gelişmenin **odak noktasına** yerleşti. Değişen dünya bağlamında doğal olarak **işçi-işveren ilişkileri** de faklılaşmakta, değişen teknoloji daha iyi eğitilmiş işgücüne ihtiyaç duymakta, niteliksiz personel ise devre dışı kalmaktadır. Nitekim işlerin niteliği, işgücü yapısı ve çalışma ortamı ile şartlarının değişimine bağlı olarak firmalar artık **elit, çoklu beceriye sahip, çözüm odaklı** ve **değişime uyum sağlayabilen** nitelikli işgücü bulmaya veya yetiştirmeye yönelmiş bulunmaktadır. Sonuçta bütün bunlar -yukarıda da belirtiğimiz gibi- faklılaşan **işçi-işveren ilişkilerinde** yeni düzenlemeleri ihtiyaç haline getirmiş bulunmaktadır.

Bilindiği gibi; çalışma hayatı -AB süreci ile birlikte- oldukça hareketli dönemlerinden birini yaşıyor. İş Kanunu 2003 yılında -kapsamlı bir şekilde- değiştirildi. Bu bağlamda sosyal iş hukuku'na, çağrı üzerine yapılmasını da mümkün kılan ve uygulamada sıkça görülen **'kısmi süreli çalışma'**, **'geçici iş ilişkisi'**, **'iş güvencesi'** ve bağlantılı olarak **feshin geçerli bir sebebe dayandırılması** ile **performans**, işin düzenlenmesine esneklik getirmek amacıyla çalışma süresinde **'denkleştirme'** ile tatilizin yerine **'telafi çalışması'** kavramları girmiş, ayrıca çalışma koşullarında yapılacak esaslı değişiklik **'işçinin rızasına'**, toplu işçi çıkarma da **'yeni usul ve esaslara'** bağlanmış, fazla çalışmalarda ise **'ücret yerine izin'** kullanmak mümkün hale ge(tiri)lmiştir.

MÜSİAD

Bu arada teknik (İSG) iş hukukuna ise **'risk analizi', 'iş güvenliği uzmanı'** ve **'eğitim'** gibi kavramlar girmiş, ayrıca işyerinde İSG açısından acil ve hayati bir tehlike ile karşı-karşıya kalan işçilere, gerekli önlemler alınıncaya kadar –ücret ve diğer hakları saklı kalmak üzere- **'çalışmaktan kaçınma'** veya 6-iş günü içinde iş sözleşmesini tek taraflı feshederek **Kıdem Tazminatı**'nı isteme hakkı verilmiştir.

Diğer yandan 59'ncu Hükümet'çe açıklanan 'Acil Eylem Planı'ndaki hususlar doğrultusunda, 2006-yılı Mayıs ve Haziran aylarında **TBMM** tarafından kabul edilen ve 01.01.2007'de yürürlüğe sokulması düşünülen iki kanunla /5502-sayılı SGKK ile 5510-sayılı SS ve GSSK/Sosyal Güvenlik Sistemi'nde gerçekten de köklü bir **'reform'** yapılmak istenmiştir. Sitemin 3'ncü ayağını oluşturan **'Primsiz Ödemeler Kanunu'** da çıkarıldıktan sonra reformun tamamlanması düşünülmüştür. Ancak 5510-sayılı kanun, AYM'ince "işçi ve serbest iş yapanların, memurlarla aynı kanuna tabi olmalarının eşitlik ilkesine aykırı olacağı" gibi anlaşılmaz -hatta inanılmaz- bir gerekçesiyle iptal edilince yeni 5510-sayılı Sosyal Güvenlik Reformu ancak 2008 yılında çıkarılabilmiş ve bütünüyle geçtiğimiz Ekim/2008'de yürürlüğe sokulabilmiştir. Primsiz ödemeler kanunundan ise henüz bir haber yoktur! Burada değinilen temel düzenlemelere ilişkin kısa açıklamalardan sonra artık son dönemdeki değişikliklere geçebiliriz.

II. Son Dönemdeki Değişiklikler

–Yeni Dönem Emekçilere Ne Getirdi?

1. Mesleki Eğitim Şartı

Ağır ve tehlikeli işlerde çalışacak/çalıştırılacak olanlarda **01.01.2009'dan itibaren** artık **'mesleki eğitim görme'** şartı aranacak. Birçok işyerinin bu kapsamda olduğu düşünülürse işsizlerin eğitim almak suretiyle iş bulma imkânlarının artacağı söylenebilir. Nitekim İl İstihdam Kurulları'nın adı **'İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları'** olarak değiştirildi. Bu kurullar daha işlevsel hale getiriliyor.

- **Eğitime Kaynak / Herkes İş-Kur'a Kaydolsun!**

İşsizlerin eğitimi için Fon'dan her yıl için 300 milyon TL kaynak ayrıldı. Eskiden İş-Kur tarafından sadece çalışırken işsiz kalanlara/işten çıkarılanlara yani işsizlik sigortasından yararlananlara eğitim veriliyordu. Bundan böyle İş-Kur'a kayıtlı olan her işsiz de meslek eğitimlerinden yararlanacak, yararlanırken de sigortası yanında kendisine yaklaşık **350 TL/Ay** cep harçlığı verilecek! Yeni düzenlemeye göre; artık mesleki eğitimi olmayanlar ağır ve tehlikeli bir işe giremeyecek. Unutmayın; tekstil bile ağır ve tehlikeli iş sayılıyor. **O halde yarından tezi yok doğru İş-Kur'a.**

2. Yeni İşe Alınanlara Prim İndirimi

Bu kapsamda; yeni işe alınan **kadınlar** ile 18–29 yaş arasındaki **genç erkeklere** ait sigorta primleri -belli şartlar dahilinde- 5 yıl boyunca İşsizlik Fonundan karşılanacak. Buna göre, kadınlar ve genç erkek işçilerin işverene ait sigorta priminin; 1'nci yıl için % de 100'ü, 2'nci yıl için % de 80'i, 3'ncü yıl için % de 60'ı, 4'ncü yıl için % de 40'ı ve 5'nci yıl için % de 20'si Fon'dan karşılanacak. Burada temel amaç **'mevcut istihdama ek/yeni istihdam yaratılması'**dır ki; bunun da **genç erkekler** ile 18 yaşından büyük **kadınlar** için etkili olacağını düşünüyoruz. Uygulamanın yürürlüğünden itibaren bir yıl içinde işe alınan yeni ve ilave işçiler için teşvikten yararlanılabilecektir.

Yeni İşçi Alımına Teşvikin Süresi Uzatıldı

Piyasada daha çok **'torba kanun'** diye anılan 5838-sayılı bazı kanunlarda değişiklik yapılması hakkında kanunla yeni işçi alımında teşvik süresi uzatılmıştır. Kanun'un 32'nci maddesi ile 4447/7'nci maddesinin birinci fıkrasındaki "bu maddenin yürürlük tarihinden önceki altı aylık dönemde" ibaresi "bu maddenin yürürlük tarihinden önceki altı aya veya 2008 yılı Aralık ve 2009 yılı Ocak aylarına ilişkin SGK'na verilen" şeklinde ve "bir yıl" ibaresi **"iki yıl"** olarak değiştirilmiştir.

3. Özürlü İstihdamına Teşvik

Uygulaması 01.7.2008'de başlayan zorunlu kontenjan dâhilinde çalıştırılan özürlü işçilerin sigorta primlerinin (SPEK alt sınırı üzerinden hesaplanan sigorta primine ait işveren hisselerinin tamamı) işveren adına Hazine'ce karşılanmaktadır.

MÜSİAD

4. Diğer Teşvikler

Ayrıca özel sektör işverenlerine 1 Ekim 2008'den itibaren % 5'lik prim indirim uygulamasıyla hazineden destek geldi. Beş puanlık indirimden, 4/a (SSK) kapsamındaki sigortalıları çalıştıran **özel sektör işyeri işverenleri**, uzun vadeli sigorta kollarına tabi bulunan **sigortalılardan/işçilerinden dolayı** yararlanılabilecek. Gerek yeni işçi istihdamında, gerek 5084 sayılı Kanun'dan gelen teşvikte ve de gerekse zorunlu özürlü istihdamı ile ilgili teşviklerdeki indirim asgari ücret üzerinden yapılmaktadır. Halbuki % 5'lik prim indiriminde asgari ücret değil, çalışanların SPEK tutarları esas alınacaktır. Dolayısıyla işveren açısından yüksek maaşlı işçileri % 5'lik prim indirime tabi tutmak (-ki, en uygun rakam 2500-TL'den brüt /ay'dan yüksek ücret alanlardır) daha fazla indirimin miktarı'ndan yararlanmak bakımından avantajlı/lehte bir uygulama olacaktır.

5. İşsizlik Ödeneği Artırıldı

İş gücü piyasasına yeni girenler ile iş gücü piyasasında daha önce bulunmakla birlikte halen işsiz olanların da -aktif istihdam faaliyetleri çerçevesinde- İşsizlik Sigortası Kanunu kapsamına alındı. Günlük işsizlik ödeneği ise sigortalının son 4-aylık prime esas kazançları dikkate alınarak hesaplanan günlük ortalama brüt kazancının % 40'ı olacak. Buna göre **işsizlik ödeneğinde altı sınır 255,48 TL, üst sınır ise 510,96 TL oldu.** Kısaca; **kapsam genişletildi, ödenek miktarı artırıldı.** Ayrıca yararlanma koşullarının -açıklanacak krize karşı ekonomik önlemler paketi'nde- daha esnek hale getirilmesi bekleniyordu. **Nitekim, kısa çalışma ödeneği'nde, ödenek miktarı % 50 oranında artırılarak 510-820 TL'ye çıkarıldı.**

Öte yandan sigortalı işsizler eskiden olduğu gibi doğrudan ya da yürürlük tarihi olan 26.07.2008'den itibaren artık İŞ-KUR'a elektronik ortamda da başvurabiliyor. İlk işsizlik ödeneğinin ödemesi ise hak kazanılan tarihi izleyen ayın sonuna kadar mutlaka yapılacak.

6. İş Beğenmeyen İşsize Ödenek Yok

25 Nisan 2009-tarih ve 27210-sayılı Resmî Gazete'de yayınlanan **'Yurtiçinde İşe Yerleştirme Hizmetleri Hakkındaki Yönetmelik**'e göre; İş-Kur tarafından önerilen -mesleğine uygun ve son çalıştığı işin ücret ve çalışma koşullarına yakın ve ikamet edilen yerin belediye mücavir alanı sınırları içindeki bir işi- haklı bir nedene dayanmaksızın reddeden işsizlerin işsizlik parası kesilecektir.

7. Kıdem Tazminatı'nda Sorun Çözüldü

SGK, 15 yıllık sigortalılık süresi ve en az 3600 günü tamamlayanlara bir sorun çıkarmadan **'Kıdem tazminatı alabilir'** yazısı vermeye başladı. Aslında emekli olmadan kıdem tazminatı alınabilmesi hususu önceden de vardı ve bu konuda **08.09.1999** tarihinde 1475 Sayılı Yasa'nın 14'üncü maddesine (-ki, halen yürürlüktedir) gerekli bent eklenmişti. Fakat daha sonraları SSK, bu konuda -Yasal düzenleme açık olmasına karşın- zorluk çıkarmaya başlamıştı. Nihayet SGK hatasından döndü ve **"08.09.1999 günü ve öncesinde işe girenlere bu yazının verileceğini"** açıkladı.

8. Eski Hükümlüler ile Terör Mağdurları Artık Kamuda Çalışacak

Yeni dönemde özel sektörün **'eski hükümlü ile terör mağduru'** çalıştırma zorunluluğu kaldırıldığı için eski hükümlüler ile terör mağdurları artık sadece kamuda çalışabilecekler.

Kamu işyerleri, % 4 özürlü ve yüzde **% 2 eski hükümlü** işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlü kılındı. Öte yandan; kamunun **terör mağduru** çalıştırma oranı ise % 1'e yükseldi. Kamuda memur kadroları ile sözleşmeli personel ve sürekli işçi kadrolarının binde 7'si yerine yüzde 1'i oranında terör mağduru çalıştırmakla yükümlü olacaklar. Dolayısıyla **eski hükümlüler** ile **terör mağdurları** artık kamuda daha kolay iş bulabilecekler.

9. Bir Mayıs Tatil Oldu!

Bildiğiniz gibi; yeni bir bayramımız diğer deyişle yeni bir tatil günümüz daha oldu, hepimize hayırlı-uğurlu olsun! Evet, kanuni tabiri ile **1 Mayıs "Emek ve Dayanışma Günü tatili"** olarak 27.04.2009 tarih ve 27212 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girdi..

MÜSİAD

– Yeni Dönem Personelciler Ne Yapacak?

1. Tavan Aşılırsa?

Yeni düzenlemeye göre; ücret dışındaki ödemenin üst sınırı aşan kısmı (-ki; bugün için 4.329.- TL'dir) dikkate alınarak en fazla takip-eden iki ayın prime esas kazanç tutarına dahil edilecektir. Ücretler, **hak edildikleri aya** mal edilmek suretiyle prime tabi tutulacaktır. Diğer ödemeler ise öncelikle ödendiği ayın kazancına dâhil edilecek ve ücret dışındaki bu ödemelerin yapıldığı ayda üst sınırın aşılması nedeniyle prime tabi tutulamayan kısmının, **ödemenin yapıldığı ayı takip eden aydan başlanarak iki ayı geçmemek üzere üst sınırın altında kalan sonraki ayların prime esas kazançlarına ilâve edilecektir.** Bu durumda; brüt ücretle çalışmakta olan işçilerin ücretindeki düşme kaçınılmaz! İşçi ile net ücretle anlaşan işveren ise düşen kısmı karşılayacak veya ikramiye, prim gibi ödemelerden vazgeçecek ya da işçisiyle artık brüt üzerinden anlaşma yapacak!

2. Sigorta Primi Eksik Yatanlar Uyarılmalı!

Yeni 5510-sayılı Kanun'a göre; ay içinde eksik bildirilen işçi sağlık hizmetlerinden yararlanamayacak! Part-time yani kısmi süreli çalışanlar, kendileri ve hak sahiplerinin sağlıktan yararlanabilmesi için eksik olan günlerin GSS primlerini SGK'ya ödemek zorunda. Eksik günler için 'isteğe bağlı' da olunabilir. Bu durumdaki çalışanların personelci arkadaşlar tarafından **uyarılması** gerekmektedir.

3. Yıllık İzin Ücretlerinden Prim Kesintisi

Yeni dönemde SGK, **yıllık izin kullanılmasında da kısa vadeli sigorta kolu primi alınacağını** e-bildirge'de bir duyuru ile yayınladı.

4. İş-Kur'a Tescil

En az bir işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiliğe haiz tüm işyerleri, kuruluşlarını işyeri unvanı ile Kurum'a kaydettirmek zorunda. Şube olarak çalışan işyerleri 'merkeze bağlı şube' olarak kayıt yaptıracaklar. Ayrıca 1-9 arasında işçi çalıştıran işyerleri bir defaya mahsus olmak üzere **'işgücü çizelgesi'** vermek durumunda. On ve daha fazla işçi istihdam eden işyerleri ise her ay **'aylık işgücü çizelgesi'** düzenleyerek Kurum'a vermekle yükümlü.

5. Kayıt Dışıyla Mücadeleye Kolluk Güçleri Desteği

5763-Sayılı **'İş Kanunu Ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun**'la Kimlik Bildirme Kanununa aşağıdaki ek-madde eklenmiştir:

EK MADDE 2 – Bu Kanunun 4'üncü ve 6'ncı maddeleri gereğince verilen sürekli veya geçici olarak çalışanlara ait kimlik bilgileri, genel kolluk kuvvetlerince ilgili Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı il müdürlükleri veya merkez müdürlüklerine bildirilir.

Düzenlemeye göre; her türlü, özel veya resmi konaklama yerleri ile özel sağlık müesseseleri, dinlenme ve huzur evleri, dini ve hayır kurumlarının sosyal tesislerinin sorumlu işleticileri, çalışanlara ait kimlik bilgilerini **kolluk kuvvetleri**'ne sunacaklar, onlar da bu kayıtları ilgili SGK'a bildirecektir.

Yine şehir kasaba ve köy sınırları içindeki her çeşit ticaret ve sanat amacı güden iş yerlerinde çalışanlar için o yerin sorumlu işleticisi tarafından yapılması gerekli kimlik bildirimleri de, kolluk kuvvetleri'nce yine aynı şekilde SGK'a bildirilecektir. Böylelikle kayıt dışının bir ölçüde engellemesi bekleniyor.

6. Vizite Kağıdı

SSK'lıların, ayakta ve yatarak tedavi hizmeti sağlayan Kurumla sözleşmeli sağlık hizmeti sunucularına, **işveren tarafından düzenlenen vizite kâğıdı ile müracaat etmeleri zorunluluğu** yeni dönemde de devam ediyor. Ancak 1 Ocak 2008 tarihinden itibaren **'aile hekimliği'** uygulamasına geçilen tüm illerde sevk zinciri oluş(turula)cak ve hastaneye sevk işlemi de artık aile hekimleri'nce yapılacak. Şimdilik 4-ilde pilot uygulama başla(tıl)mış durumda.

7. Sigortalı İşten Ayrılış Bildirgesi

5510 sayılı Yasa ile artık işçilerin hizmet akdinin sona erdiği tarihin, örneği SS İşlemleri Yönetmeliği ekinde yer alan **"sigortalı**

MÜSİAD

işten ayrılış bildirgesi" ile sigortalılığın sona ermesini takip eden 10-gün içinde Kuruma bildirilmesi gerekmektedir. Sigortalı işten ayrılış bildirgesine kaydedilen bilgiler, ayrıca ilgili aylık prim ve hizmet belgesinde de gösterilmektedir.

8. Sigortalı Çıkış Bildirgesi Vermeyene Ceza Geldi

Şubat/2009'dan itibaren -sigortalı işten ayrılış bildirgesinin sigortalılığın sona ermesini izleyen **10-gün içinde** verilmemesi halinde- her bir sigortalı için **asgari ücret** tutarında idari para cezası uygulanacaktır.

9. Mesleki Eğitim Şartı

Ağır ve tehlikeli işlerde çalışacak/çalıştırılacak olanlarda **01.01.2009'dan itibaren** artık **'mesleki eğitim görme'** şartı aranacak. Yeni düzenlemeye göre; artık mesleki eğitimi olmayanlar ağır ve tehlikeli bir işe giremeyecek. Unutmayın; tekstil bile ağır ve tehlikeli iş sayılıyor. Eğitimsiz işçi istihdamına / **2009 yılı için işçi başına 560- TL**/ idari para cezası da var.

10. Bürokrasi Azaltıldı

Yeni bir düzenlemeyle 5510'a **"Kuruma yapılan bazı bildirimlerin yeterli sayılması başlıklı"** Ek–1 eklenmiştir. Buna göre; "İşverenler tarafından Kuruma yapılan sigortalı ve işyerlerine ilişkin bildirimler; 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 62'nci maddesi(Bakanlığa gönderilen Ek-1 ve Ek-2 yani işçi bildirim listeleri), 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanununun 48'inci maddesi(İş-Kur'a gönderilen İAB yani işten ayrılış bildirgesi) ve 4857 sayılı İş Kanununun 3'üncü maddesi hükümleri uyarınca Bakanlık ile ilgili Bölge Müdürlüklerine ve Türk-İş Kurumuna yapılması gereken bildirimlerin / **01.08.2009-tarihinden itibaren**/ yerine geçer. Ticaret sicili memurluklarınca işyeri tesciline ilişkin Kuruma yapılan bildirimlerin dışında, ayrıca Bakanlık ilgili Bölge Müdürlüğüne bildirimde bulunulmaz." Bu konudaki uygulama için ilgili yönetmeliğin çıkması gerekiyor!

11. Parmak Hesabı

Ay/dönem içindeki bazı günlerde ücret almamış sigortalıların prim ödeme gün sayıları -artık motomot 30 gün üzerinden değil- **o ayın kaç çektiğine bakılarak** parmak hesabı yapılmak suretiyle bulunacaktır.

– Yeni Dönem İşverenlere Ne Getirdi?

1. İşverenler, İşçi Çıkarmadan Önce 'Kısa Çalışma Ödeneği'nden Yararlanın!

• Kısa Çalışma Ödeneği Nedir?

Bir işyerindeki faaliyetinin -ekonomik kriz ya da zorlayıcı sebeplerle- kısmen veya tamamen durması hallerinde, o işyerindeki işçilere en fazla 6 ay süreyle işsizlik fonundan/Devlet tarafından yapılan ödemeyi ifade etmektedir. Genel ekonomik kriz veya zorlayıcı sebeplerle işyerindeki haftalık çalışma sürelerinin geçici olarak önemli ölçüde azalması ya da işyerinde faaliyeti tamamen veya kısmen geçici olarak durması hallerinde **işçilere -çalıştırılmadıkları en fazla 6 aylık süre için- işsizlik sigortasından 'kısa çalışma ödeneği' ödenmekte** ve bu arada sağlık sigortası primleri de karşılanmaktadır.

• Yasal Dayanak

15.5.2008'de kabul edilen 5763-sayılı **'İş Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunu'nun** 18'inci Maddesi ile 4447-Sayılı Kanun'a ek 2'nci madde eklenmiştir. Bilahare **18.02.2009** Tarihinde kabul edilen ve piyasada daha çok **'torba kanun'** diye anılan 5838-sayılı bazı kanunlarda değişiklik yapılması hakkında kanunla;

*** Kısa Çalışma Ödeneğinin Süresi ve Meblağı Artırıldı**

1.Kısa çalışma ödenek süresi **3-aydan 6-aya** çıkarılmıştır.
2.Ödenek miktarı **% 50 oranında** artırılmıştır.
Halen İşsizlik sigortasından 266- ila 533- TL ödenmektedir. Bu rakamlar % 50 artırılarak 400- ila 800- TL'ye çıkarılmıştır.
3.Ayrıca kısa çalışma ödeneği olarak yapılan ödemeler işsizlik ödeneğinden mahsup edilmeyecektir. Yani işçiler bir hak kaybına uğramayacak, daha sonra işsiz kaldıklarında -hak ettikleri süre ve meblağ üzerinden- işsizlikten sigortasından yararlanacaklardır.

MÜSİAD

2. Zorda Kalan İşverenler İçin de Ayrı Bir Düzenleme Var!

15.5.2008'de Kabul edilen 5763-Sayılı **'İş Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunu'nun** 17'inci Maddesi ile 4447 Sayılı Kanun'a aşağıdaki ek 1'nci madde eklenmiştir.

*** İşverenin Ödeme Aczine Düşmesi**

EK MADDE 1- "Bu Kanuna göre sigortalı sayılan kişileri hizmet akdine tabi olarak çalıştıran **işverenin konkordato ilan etmesi, işveren için aciz vesikası alınması, iflası veya iflasın ertelenmesi** nedenleri ile işverenin ödeme güçlüğüne düştüğü hallerde geçerli olmak üzere, **işçilerin iş ilişkisinden kaynaklanan üç aylık ödenmeyen ücret alacaklarını karşılamak amacı ile İşsizlik Sigortası Fonu kapsamında ayrı bir 'Ücret Garanti Fonu' oluşturulur.** Bu madde kapsamında yapılacak ödemelerde işçinin, işverenin ödeme güçlüğüne düşmesinden önceki **son bir yıl içinde aynı işyerinde çalışmış olması** koşulu esas alınarak temel ücret üzerinden ödeme yapılır."

Kısaca; **İşverenin konkordato ilan etmesi, işveren için aciz vesikası alınması, iflası veya iflasın ertelenmesi** nedenleri ile işverenin ödeme güçlüğüne düştüğü hallerde geçerli olmak üzere, işçilerin iş ilişkisinden kaynaklanan **üç aylık ödenmeyen ücret alacaklarının** İşsizlik Sigortası Fonu kapsamında **Ücret Garanti Fonu**'ndan karşılanması mümkün!

3. Yeni İşçi Alımına Teşvikin Süresi Uzatıldı

Piyasada daha çok **'torba kanun'** diye anılan 5838-sayılı bazı kanunlarda değişiklik yapılması hakkında kanunla yeni işçi alımında teşvik süresi uzatılmıştır. Kanun'un 32'nci maddesi ile 4447/7'nci maddesinin birinci fıkrasındaki "bu maddenin yürürlük tarihinden önceki altı aylık dönemde" ibaresi "bu maddenin yürürlük tarihinden önceki altı aya veya 2008 yılı Aralık ve 2009 yılı Ocak aylarına ilişkin SGK'na verilen" şeklinde ve "bir yıl" ibaresi **"iki yıl"** olarak değiştirilmiştir.

4. A.Ş. Kurucu Ortakları Artık Sigortalı Değil

Önceki dönemde diğer şirket ortakları gibi Anonim Şirket kurucu ortakları da Bağ-Kur sigortalısı sayılıyordu. Bu statüde bulunan herkes zorunlu sigortalı idi. Ancak, uygulama 1 Ekim 2008'den itibaren değişti. Bu tarihten sonra A.Ş. kurucu ortakları artık zorunlu sigortalı sayılmıyor. Anonim şirketlerde sadece yönetim kurulu üyesi ortaklar zorunlu sigortalı sayılıyor.
A.Ş. kurucu ortağı olmalarından ötürü sigortalılıklarını devam ettirmek isteyenlere belli bir süre tanınmıştı. O süre de 2009/Mart sonu itibariyle doldu. Şimdi bu durumda olanlar, eğer dilerlerse **'isteğe bağlı sigortalı'** olabilirler.

5. Ücretler Banka Kanalıyla Ödenecek

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nca; **"Ücret, Prim, İkramiye ve Bu Nitelikteki Her Türlü İstihkakın Bankalar Aracılığıyla Ödenmesine Daire Yönetmenlik"** 18 Kasım 2008 tarih ve 27058 sayılı Resmi gazetede yayımlandı. Söz konusu yönetmenliğe göre; Türkiye genelinde **en az 10-işçi çalıştıran işverenler** artık 1 Ocak 2009 tarihinden itibaren iş görenlerine elden ödeme yapamayacaklar. İşçi, gazeteci, gemi adamının ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki her türlü istihkakı, **1 Ocak 2009 tarihinden itibaren** bankalarda çalışan adına açılacak özel hesaba yatırılacak. Ayrıca **avanslar** dâhil ödemelerin niteliği de banka hesabının açıklanmasında belirtilmek zorunda.

- **Cezası Var!**

İş yerleri, 4857 sayılı İş Kanunun tabi olduğu halde işçilerinin ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki her çeşit istihkakını özel olarak açılan banka hesabına ödemeyen işverenler, işveren vekili veya üçüncü kişiler adına **işçi başına ve her ay için 115- TL** İdari Para Cezası kesilecek.

- **Banka Olmayan Yerde Ne Yapılacak?**

Bu halde ödemeler, PTT kanalıyla yapılacak.

- **Esnaf ve Sanatkârlar Uygulamadan Muaf!**

En çok üç işçi çalıştıran esnaf sanatkâr statüsündeki işverenler, işçi ücretlerini -yeni bir düzenleme yapılıncaya kadar- bugün olduğu gibi yine elden ödemeye devam edebilecekler.

MÜSİAD

6. Basamak Sistemi Kalktı / Daha Az Prim Ödeme İmkânı

5510-Sayılı Kanunla birlikte basamak sistemi kaldırılmış ve **gelir beyanı esasına** geçilmiştir. Yani artık **daha az prim ödeme imkânı** var! Yeni sistemde -alt ve üst sınırlar arasında olmak kaydıyla- istenilen ay prim matrahı değiştirebilecek. Bundan yararlanılarak aylık prim ödemesini yarıya yakın, hatta kimi basamaklar için üçte bire kadar düşürmek mümkün! Yani istenirse -kriz'de- daha az, ekonomik durum düzelince de daha fazla prim ödenebilir. Doğal olarak prim miktarının yüksekten ödenmesi emekli maaşını da olumlu yönde etkileyecektir.

7. Taşeronlukta Yeni Dönem

Geçtiğimiz yıl içinde Mayıs/2008'de alt işverenlik/taşeronluk ilişkisinde yeni bir düzenleme daha yapıldı ve bununla ilgili yönetmelik de Eylül/2008'de çıkarılardı. Yapılan son düzenlemeyle taşeronluk artık Bakanlık Bölge Müdürlüğü'nün incelemesine/onayına bağlı.

Bundan böyle taşeron'la kurulan ilişkinin **yazılı bir şekilde** yapılması ve Çalışma Bölge Müdürlüğü'nün onayına sunulması gerekiyor. Bu bağlamda işverenlerin taşeronluk ilişkilerini -son düzenlemeler ışığında- yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir. Çünkü işyerini muvazaalı olarak bildiren asıl işveren ile alt işveren veya vekillerine/2009 yılı için/ **ayrı-ayrı** ve **11.200- TL tutarında** oldukça ağır idari para cezası verilecektir.

8. İşverenlere Kolaylık

Meclisten 15.5.2008 tarihinde geçen ve kamuoyunda daha çok **'İstihdam Paketi'** diye bilinen **'İş Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkındaki Kanun**'la Mal ve hizmet üretimi yaparak kalkınmanın gerçek aktörü olan kuruluşlara -özellikle istihdamın üzerindeki idari ve mali bazı yükleri azaltmak ya da tamamen kaldırmak suretiyle- destek verildi. Bu bağlamda;

• Özürlü kontenjanından çalışmakta olan **işçilerin primleri Devlet tarafından karşılanacak.**
• Özel sektörün **'eski hükümlü ile terör mağduru'** çalıştırma zorunluluğu kaldırıldı.
• İşyerinde, **'emzirme odası ile kreş'** açma zorunluluğu kaldırılarak, dışarıdan yani kurulu bir tesisten hizmet satın alınmasına imkân tanındı.
• İşyerinde, **'İşyeri Hekimi ile İş Güvenliği Uzmanı'** çalıştırma zorunluluğu kaldırıldı. İşverenler, bu yükümlülüklerinin tamamını veya bir kısmını, ilgili yönetmelik çıktıktan sonra artık işletme dışında kurulu **'ortak sağlık ve güvenlik birimleri'**nden hizmet alarak da yerine getirebilecek.
• 500'den fazla işçi çalıştırılan işyerlerinde **'spor tesisi'** kurma zorunluluğu kaldırıldı.
• İşyeri **'kurma izni'** kaldırıldı. İşletme Belgesi ve Ruhsat alma zorunluluğu ise devam ediyor.

II. Beklenen Düzenlemeler

1. Toplu İş Mevzuatı'na İlişkin Düzenlemeler
2. Kıdem Tazminatı Fonu'nun Hayata Geçirilmesi
3. İş Sağlığı ve Güvenliği'nin 4857-Sayılı Yasa'dan Bağımsız Bir Yasa Haline Getirilmesi
4. Özel İstihdam Büroları Kanalıyla İşçi Kiralama'nın Yasal Bir Zemine Kavuşturulması
5. Tüm Türkiye'yi Kapsayan Yeni Bir Teşvik Paketi
6. İşsizliği Önlemek Amacıyla Hazırlanan Yeni Bir Istihdam Paketi
7. Yeminli Çalışma Müşavirliği

IV. Sonuç

Görüldüğü gibi; son dönemlerde gelişen ve değişen işçi-işveren ilişkileri ile iş dünyasına özgü şartlar nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda -çalışma hayatına yönelik- iş ve sosyal güvenlik mevzuatında –yukarıda değinmeye çalıştığımız- gerçekten de radikal ve köklü birtakım değişiklikler yapılmış bulunmaktadır. Dolayısıyla kuruluşlarımızda artık bir "çalışma müşaviri'nden" yararlanma gereği -ortaya çıkan karmaşık tablo ve önemli ölçüde artan idari para cezaları da dikkate alındığında- adeta bir zorunluluk halini almıştır. Nitekim, bu durum Bakanlık'ça görülerek yerinde bir tespitle "yeminli çalışma müşavirliği" Yasa tasarısı hazırlanmıştır.

Biz, -bir kaç istisna dışında- yapılmış ve yapılacak olan değişiklikler ve getirilecek yenilikler bağlamındaki tüm düzenlemelerin; değişen koşullar nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçları büyük ölçüde karşılayacak nitelikte olması hasebiyle gerekli hatta zorunlu olduğuna inanıyoruz.

Küme Yönetimi Uygulama Kılavuzu



Dünyaya neredeyse son yirmi yıldır damgasını vuran küresel rekabet ortamında küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) rekabet güçlerini artırmak ve dünya pazarlarına açılabilmek için çeşidi arayışlara girmişlerdir. Yaşanılan rekabetin boyutları KOBİ'lerin tek başlarına başarılı olabilmelerini zorlaştırdığı için, işbirlikleri, stratejik ortaklıklar, ağlar (network) ve kümelerde yer almaları, sağlayacağı avantajlar nedeniyle önem kazanmıştır.

Ekonominin benzer veya bağımlı dallarında faaliyet gösteren işletmelerin yer aldığı kümeler, KOBİ'lere bir takım avantajlar sağlar. Bu avantajlardan önemli olan bazıları; yakın çevredeki araştırma enstitüleri aracılığı ile yeni teknolojilere erişim, ortak araştırma ve teknoloji geliştirme faaliyetleri, yenilikçilik, ortak satın alma, ihale stratejilerinin geliştirilmesi, üretimde İşbirliği ve ortak pazarlamadır.

İşbirliği kavramı küçük ve orta ölçekli işletmeler için varlıklarını sürdürmek ve uluslar arası arenada daha fazla söz sahibi olabilmek için her zaman önemli olmuştur. KOBİ ler İşbirliği yapabildikleri Ölçüde; üretim, teknoloji geliştirme ve ihracat gibi önemli konularda zaaflarının üstesinden gelerek başarılı olmuşlardır.

Küresel rekabet ortamı KOBİ lerin işbirliği çevresinin daha da genişletilmesini; Üniversiteleri, araştırma kurumlarını, kamu kurumlarını, meslek kuruluşlarını hatta yerel yönetimleri içine almasını zorunlu kılmıştır.

Küme oluşturma girişimlerinde başarıya ulaşmak için konu ile ilgili kavram ve yöntemlerin özellikle küme girişiminde ve yönetiminde yer alan kişiler tarafından çok iyi anlaşılmış olması gerekmektedir. Kümelenme konusunda iyi eğitilmiş, iş dünyasını tanıyan ve organizasyon becerisi olan yöneticilerin başarı yolunda önemli avantajları bulunmaktadır.

1990'lı yıllardan itibaren giderek yaygınlaşan "Kümelenme" kavramı, Avrupa, Amerika ve Asya kıtalarında farklı modellerde oluşturulan başarılı örneklerle hayata geçirilmiştir. Ülkemizde de kümelenme, özellikle KOBİ'lerimizin işbirliği içinde yüksek rekabet gücü oluşturmalarını sağlayacak önemli bir araç olarak görülmüş ve bu yönde çeşidi girişimler gerçekleşmiştir. Türkiye'de sektörel ve bölgesel bazda oluşturulacak kümelerin, KOBİ'lerin dış pazarlara açılmalarında, dünya ile rekabet etmelerinde şüphesiz önemli rolü olacaktır. Kümeler ana unsur olan KOBİ lerin yanı sıra yörelerdeki Üniversite ve ilgili diğer kamu ve özel sektör kurumlarının aktif katılımı ile hedeflenen başarıya ulaşabilecektir.

Bu kitap Alman Teknik İşbirliği Kurumu, GTZ ile Hırvatistan Ekonomi, İşgücü ve Girişimcilik Bakanlığının işbirliği ile yürütülen bir projenin ürünüdür. Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, KOSGEB ve GTZ işbirliğinde sürmekte olan "Anadolu'da Ekonominin Desteklenmesi Projesi" kapsamında yürütülen kümelenmeye yönelik çalışmaların yanı sıra diğer kuruluşlarca gerçekleştirilecek benzer çalışmalarda da, bu kitabın yararlı olacağı düşünülerek Türkçe'ye çevrilmiştir. İki bölümden oluşan kitabın incelenmesinden anlaşılacağı gibi küme oluşturulması ve yönetiminde görev alacak kişiler için çok yararlı bir kılavuz olarak değerlendirilebilecektir.

Kümelenme girişimlerine destek olmak amacıyla, Alman Teknik İşbirliği Kurumu, GTZ ile KOSGEB tarafından müştereken yürütülmekte olan "Anadolu'da Ekonominin Desteklenmesi Projesi" kapsamında yayımlanan bu kitap Türkiye'nin istifadesine sunulmaktadır.

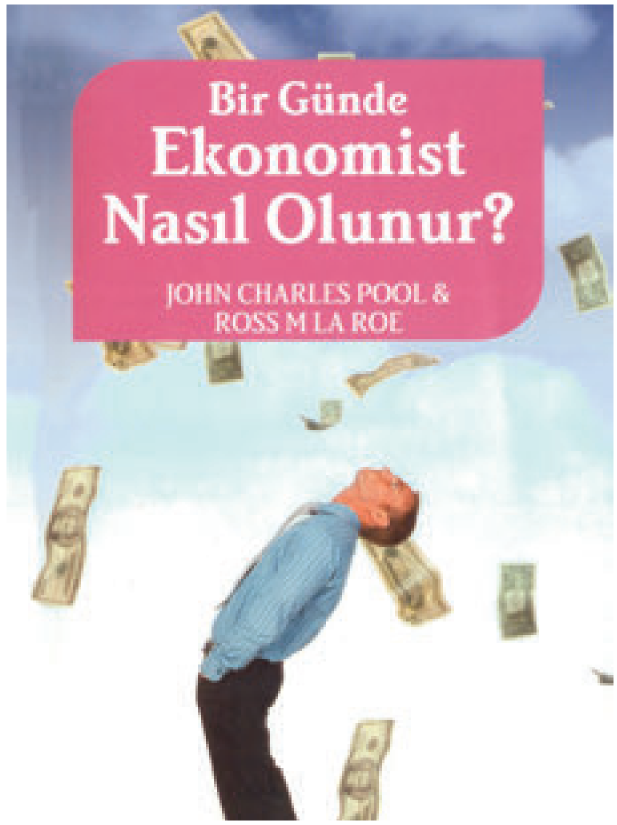
URAK İllerarası Rekabetçilik Endeksi



ULUSLARARASI Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) Türkiye'de ilk kez illerin rekabetteki yerini ortaya koyan bir endeks açıkladı. Endekse göre İstanbul ezber bozmayarak Türkiye'de en rekabetçi ilk olarak öne çıktı. İzmir tanınırlık konusunda Manisa'nın yaşam kalitesi açısından da Eskişehir'in gerisinde kaldı. Kişi başına mevduat miktarı açısından ise Ankara tüm illeri geride bıraktı. Türkiye'nin tüm illerine rekabet boyutunda bir beceri kazandırılması gerektiğini ve bu tür çalışmalarla, illerin eksikliklerini gidermeleri veya avantajlı oldukları alanları daha da güçlendirmeleri açısından yeni fırsatlar oluşabileceğini belirten Prof. Dr. Kerem Alkin, "İllerarası Rekabetçilik Endeksi çalışması, illerin karar vericileri ve iş dünyasını temsil eden odalar ve sivil toplum örgütlerinin kendi illeri için gerçekleştirecekleri çalışmalara ışık tutacaktır" dedi.

İllerarası Rekabetçilik Endeksi'nde öncelikli amacın illerin Beşeri Sermaye ve Yaşam Kalitesi, Markalaşma Becerisi ve Yenilikçilik, Ticaret Becerisi ve Üretim Potansiyeli ile Erişilebilirlik bakımından rekabetçilik seviyelerinin belirlenmesi olduğunu ifade eden Alkin, toplam endeks oluşturulurken, bu dört temel değişkenin eşit olarak ağırlıklandırıldığını ve toplam endeksin, dört temel değişken toplamının 4'e bölünmesi formülüyle bulunduğunu belirtti.

Bir Günde Ekonomist Nasıl Olunur?



Bir Günde Ekonomist Nasıl Olunur?" siz okuyucularımızın da göreceği gibi bir hoca ve öğrenci arasındaki diyaloga dayanıyor. Olaylar dramatize bir şekilde anlatılmaya çalışılıyor. Bir işletme yüksek lisansı öğrencisi olarak, ekonomiyi rakamların içine hapsetmeden anlatmanın bu bilimi daha eğlenceli ve öğretici hale getireceğine inanıyorum. MBA okulunda aldığım derslerde hocaların anlatım tarzı, bu düşüncenin bende oluşmasına neden olmuştur. Bu kitapta ekonomi bilimi, yaşam alanlarımızın en sıradan ifadeleri ile anlatılarak iş dünyasının karmaşık ortamına bir ön hazırlık yapılmasına imkan veriyor.

Kitabın aslı 'The Instant Economist" adıyla ABD'de 1986 tarihinde piyasaya sürülmüş. Bu tarihte hepinizin hatırlayacağı gibi Sovyetler Birliği dağılmamış, dünya tek süper gücün hakim olduğu bir ortama kavuşmamıştı. Kapitalist üretim süreçleri Komünist ilkelerle küresel bir çatışma halindeydi. Her ne kadar Sovyetler Birliği Çernobil faciasından sonra Glasnost adıyla bilinen açıklık politikasına yol vermiş olsa da bu kavganın etkileri devam etmekteydi. Kitap, o günün ekonomik koşulları altında ABD'nin kapitalist sisteminin şifrelerini veren bir bütün içinde yazılmıştır.